

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: M 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Obchodní strategie podniku

Business Strategy of the Enterprise

DP – EF – KTE – 2010 - 04

Bc. LENKA BORNOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Helena Žuková

Konzultant: RNDr. Jiřina Vargová

Počet stran 80

Počet příloh 0

Datum odevzdání 30. 4. 2010

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Dne 30. 4. 2010

RESUMÉ

Cílem mé diplomové práce je popsat obchodní strategii malého podniku a navrhnout případná zlepšení. Diplomová práce vychází z teoretických poznatků, které byly získány z odborné literatury. Tyto poznatky jsou aplikovány na malý podnik, jehož aktivity jsou směřovány do oblasti využívání alternativních a obnovitelných zdrojů energie. První část práce charakterizuje malé a střední podnikání a formy podpory malým a středním podnikům poskytované ze strany státu. Hlavní část práce je věnována interní a externí analýze podniku, tvorbě obchodní strategie a zhodnocení předností a nedostatků prezentovaného podniku. Závěrečná kapitola navrhuje případná zlepšení v jednotlivých analyzovaných oblastech.

KLÍČOVÁ SLOVA

Malé a střední podniky (MSP)

Hodnototvorný řetězec

Strategie podniku

Růstová strategie

Konkurenční strategie

Konkurenční výhoda

Externí analýza

Interní analýza

Porterův model pěti sil

SWOT analýza

Sluneční energie

Termodynamické solární panely

RÉSUMÉ

The goal of my graduation thesis is to describe business strategy of a small sized enterprise and to propose relevant improvements. My thesis is based on theoretical background which was obtained from literature and other available sources. These gained knowledges were applied to the enterprise, which activities are focused into the business line of using of renewable energy sources. The first part of the thesis defines the small and middle sized enterprising and forms of subventions provided to these enterprises. The main part of the thesis is devoted to internal and external analysis, generation of business strategy and evaluation of strengths and weaknesses of the presented enterprise. The final chapter suggests improvements in individual analyzed parts.

KEY WORDS

Small and Medium-sized Enterprises (SME)

Value chain

Strategy of the enterprise

Growth strategy

Competitive strategy

Competitive advantage

External analysis

Internal analysis

Porter's five forces model

SWOT analysis

Solar energy

Thermodynamic solar collectors

OBSAH

TEORETICKÁ ČÁST

1	Malé a střední podniky	11
1.1	Definice malých a středních podniků	11
1.2	Význam malých a středních podniků	12
1.3	Výhody a nevýhody malých a středních podniků	13
1.4	Malé a střední podniky v České republice	14
1.5	Podpora malého a středního podnikání v České republice	16
1.5.1	Ministerstvo průmyslu a obchodu a jeho formy podpory MSP	17
1.5.2	Ministerstvo pro místní rozvoj a formy podpory MSP	19
1.5.3	Ministerstvo zemědělství a formy podpory MSP	19
2	Obchodní strategie podniku malé a středního podniku	21
2.1	Definice a význam strategie malého a středního podniku	21
2.2	Poslání a základní hodnoty podniku	22
2.3	Strategické plánování a definice cílů	23
2.4	Typy strategií podniku	24
2.5	Strategie a růst, nejdůležitější růstová strategie	25
2.5.1	Ansoffova matice čtyř strategií	25
2.6	Porterova konkurenční strategie	27
2.7	Zdroje konkurenční výhody malého a středního podniku	29
2.8	Hodnocení strategie	30
3	Externí analýza	32
3.1	Makrookolí podniku	33
3.1.1	Makroekonomické okolí	33
3.1.2	Technologické okolí	33
3.1.3	Demografické okolí	33
3.1.4	Politické a legislativní okolí	34
3.1.5	Sociální a kulturní okolí	34
3.1.6	Přírodní okolí	34
3.1.7	Světové okolí a vliv globalizace	35
3.1.8	Analýza makrookolí podniku	35
3.2	Mikrookolí podniku	36
3.2.1	Analýza mikrookolí podniku	36
3.2.2	Porterův model pěti sil	36
4	Interní analýza	39
4.1	Výrobní funkce	40
4.2	Marketingové faktory	40
4.2.1	Výrobek	41
4.2.2	Cena	41
4.2.3	Místo a distribuce	42
4.2.4	Marketingové komunikační programy	43
4.3	Materiálové hospodářství	44
4.4	Vědecko-technický rozvoj	45
4.5	Řízení lidských zdrojů	46
4.6	Informační systém	47
4.7	Podniková infrastruktura	48
5	SWOT analýza	50

APLIKACE TEORETICKÝCH POZNATKŮ VE VYBRANÉM PODNIKU	
6	Představení podniku AB, s.r.o. 51
7	Externí analýza podniku AB, s.r.o. 52
7.1	Analýza makrookolí podniku AB 52
7.1.1	Makroekonomické prostředí 52
7.1.2	Technologické prostředí 55
7.1.3	Demografické prostředí 55
7.1.4	Sociální a kulturní prostředí 56
7.1.5	Přírodní prostředí 56
7.1.6	Politické a legislativní prostředí 57
7.1.7	Světové prostředí 59
8	Interní analýza 61
8.1	Marketingové faktory 61
8.1.1	Produkt 61
8.1.2	Cena 63
8.1.3	Místo a distribuce 63
8.1.4	Komunikace 63
8.2	Výrobní funkce 65
8.3	Materiálové hospodářství 65
8.4	Vědecko-technický rozvoj 66
8.5	Řízení lidských zdrojů 66
8.6	Informační systém 67
8.7	Podniková infrastruktura 67
9	SWOT analýza podniku AB 69
10	Vyhodnocení situace a navrhovaná zlepšení 71
ZÁVĚR 75	
SEZNAM LITERATURY 76	

SEZNAM ZKRATEK

ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
FAQ	Frequently Asked Questions
HDP	Hrubý domácí produkt
InMP	informační místa pro podnikatele
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MSP	malé a střední podniky
MZe	Ministerstvo zemědělství
NUTS II	Nomenclature Unit of Territorial Statistic (nomenklatura územních statistických jednotek dle Eurostatu)
OPPI	operační program Podnikání a inovace
OZE	Obnovitelné zdroje energie
SF EU	Strukturální fondy Evropské unie
ROP	Regionální operační program

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1	Podíl MSP na vybraných makroekonomických ukazatelích (v %)
Tabulka č. 2	Počet ekonomicky aktivních malých a středních podniků
Tabulka č. 3	Počet zaměstnanců v malých a středních podnicích
Tabulka č. 4	Hrubý domácí produkt v ČR v letech 2002 - 2008
Tabulka č. 5	Průměrná míra nezaměstnanosti v letech 2005 – 2008
Tabulka č. 6	Průměrná hrubá mzda a minimální mzda v letech 2005 – 2009
Tabulka č. 7	Míra inflace v ČR v letech 2004 - 2008
Tabulka č. 8	Zahajovací rozvaha podniku AB

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1	Vývoj počtu aktivních subjektů MSP v ČR v letech 1998 – 2008
Obrázek č. 2	Ansoffova matice čtyř strategií
Obrázek č. 3	Porterovy konkurenční strategie
Obrázek č. 4	Porterův hodnotový řetězec (Value Chain)
Obrázek č. 5	Porterův model pěti sil
Obrázek č. 6	SWOT analýza
Obrázek č. 7	Sluneční záření v ČR MWh/kWh/m ² (dopad na vodorovnou plochu)

ÚVOD

Termín **strategie** pochází z řeckého slova *strategos*. Tento termín lze přeložit jako generál a pochází ze dvou slov: *stratos* – vojsko a *agein* – vést. Strategie se vyskytuje v mnoha oblastech. Obecně však znamená určitý postup, který pomůže k dosažení vytyčených cílů.

Cílem mé diplomové práce je popsat obchodní strategii malého podniku. Celý text je rozdělen na dvě části. V teoretické části jsem čerpala ze zdrojů odborné literatury, přednášek na hospodářské fakultě a z internetových zdrojů. V praktické části jsem aplikovala teoretické poznatky na vybraný malý podnik.

V první kapitole práce charakterizují malé a střední podnikání a formy podpory poskytované malým a středním podnikům ze strany státu a Evropské unie. V druhé kapitole definuji poslání podniku, podnikové cíle a důležitost strategického plánování. Dále podávám teoretický základ typů obchodní strategie, popisuji nejdůležitější strategické modely. Ve třetí kapitole se budu zabývat externím auditem podniku, přičemž vnější prostředí analyzuji z pohledu dvou celků, mikrookolí a makrookolí podniku. Ve čtvrté kapitole poskytnu pohled na interní audit podniku a navazující pátá kapitola je syntézou obou auditů, kde konkretizují SWOT analýzu podniku obecně.

Ve druhé části diplomové práce aplikuji teoretické poznatky na vybraný podnik, přičemž v závěrečné kapitole zhodnotím současnou situaci podniku a navrhnou zlepšení, která vidím pro podnik jako optimální.

Důležitým faktem je doba fungování podniku. Vybraný podnik na trhu působí velmi krátce, tudíž nebylo možné zhodnotit, zda vytvořená podniková strategie je účinná či nikoliv. Hodnocení strategie jsem popsala v teoretické části a má pouze informativní charakter. Předložená diplomová práce je zaměřena na růstovou strategii podniku, ostatní formy strategie jsou popsány pouze teoreticky.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Malé a střední podniky

Malé a střední podniky (MSP) jsou nedílnou součástí každé ekonomiky a mají velký význam pro hospodářství každé země. Malé a střední podniky jsou často úzce provázány s regionem, ve kterém působí. Charakteristickým znakem pro malé a střední podniky je jejich větší flexibilita oproti velkým podnikům a korporacím. V České republice stanoví zásady pro poskytování podpory při zahájení podnikání i v jeho průběhu zákon č. 47/2002 Sb. z 11. ledna 2002.¹

1.1 Definice malých a středních podniků

Definic rozlišení malých a středních podniků existuje několik Nejčastějším rozlišovacím znakem je počet zaměstnanců, výše ročního obratu a souhrnné hodnoty aktiv Následující rozdělení malých a středních podniků odpovídá nařízení Evropské komise platné od 15. ledna 2005 a má tyto kategorie:

1) drobný podnikatel

- zaměstnává méně než 10 zaměstnanců
- jeho aktiva/majetek nebo obrat/příjmy nepřesahují 2 miliony EUR

2) malý podnikatel

- zaměstnává méně než 50 zaměstnanců
- jeho aktiva/majetek nebo obrat/příjmy nepřesahují 10 milionů EUR

3) střední podnikatel

- zaměstnává méně než 250 zaměstnanců
- jeho aktiva/majetek nepřesahují 43 milionů EUR nebo obrat/příjmy nepřesahují 50 milionů EUR²

¹ Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. [cit. 15.12.2009]. Dostupné z:< <http://www.mpo.cz/dokument6172.html>>

² Businessinfo [online]. [cit. 15.12.2009]. Dostupné z:< <http://www.businessinfo.cz/files/dokumenty/Definice-MSP-010509.pdf>>

Další rozdělení malých a středních podniků používá Česká správa sociálního zabezpečení, která rozděluje podniky na:

- 1) **malé organizace** – do 25 zaměstnanců
- 2) **organizace** – 25 a více zaměstnanců³

Cca 93% všech podnikatelských subjektů v Evropské unii zaměstnává méně než deset zaměstnanců. Z celkového počtu podnikatelských subjektů 93% jsou mikrospolečnosti (0 až 9 zaměstnanců), 6% tvoří malé podniky (10 až 49 zaměstnanců), méně než 1% jsou střední firmy (s 50 až 249 zaměstnanci) a pouze 0,1% jsou velké společnosti (s 250 a více zaměstnanci). Pokud výše uvedené shrneme tak jsou dvě třetiny zaměstnanosti vytvářeny v malých a středních podnicích, zbývající jedna třetina je tvořena velkými společnostmi.⁴

1.2 Význam malých a středních podniků

Malé a střední podniky jsou nedílnou součástí a motorem každé ekonomiky. Jak bylo již výše zmíněno malé a střední podniky bývají často spjaty s regionem, ve kterém působí. Naopak méně často jsou spojeny s podniky zahraničními ve smyslu vlastnictví těmito zahraničními subjekty. Ekonomické prospěchy potom zůstávají v daném regionu a tím napomáhají regionálnímu rozvoji. Dalším znakem malých a středních podniků je jejich flexibilita a schopnost rychleji se přizpůsobit změnám vyplývajících z podnikatelského prostředí. Malé a střední podniky stojí na druhé straně oproti monopolním společnostem a musí čelit tlakům monopolu. Tato skutečnost však vytváří prostor malým a středním podnikatelům neustále vyhledávat nové příležitosti a mezery na trhu, které nejsou schopny uspokojit velké podniky. Navíc často malé a střední podniky působí na trhu jako subdodavatelé velkým firmám, často také v tom smyslu, že malé a střední podniky disponují specializovanými aktivitami.

³ Businessinfo [online]. [cit. 15.12.2009]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/files/dokumenty/Definice-MSP-010509.pdf>>

⁴ Euroactiv.cz [online]. [cit. 15.12.2009]. Dostupné z: <http://www.euroactiv.cz/cl/23/2018/Trendy_ve_vyvoji_podpornych_politik_pro_male_a_stredni_podniky_v_EU>

1.3 Výhody a nevýhody malých a středních podniků

V této kapitole jsou uvedeny silné a slabé stránky malých a středních podniků. Malé a střední podniky jsou součástí podnikatelského prostředí a na jedné straně disponují určitými výhodami oproti velkým firmám, na straně druhé jsou však ohrožovány jistými riziky či znevýhodněním oproti velkým podnikům.

Malé a střední podniky jsou flexibilním a dynamickým prvkem na trhu. Dokáží mnohem rychleji reagovat na změny oproti velkým podnikům. Dokáží najít mezery na trhu, které nestojí v zájmu velkých podniků. Oproti velkým podnikům jsou schopny řešit přání zákazníků individuálním přístupem a lépe tak získat osobní kontakt se zákazníkem. Tento osobní kontakt lze v rámci malých a středních podniků promítnout také do vnitřního prostředí podniku a osobní kontakt je lépe udržován mezi zaměstnanci v podniku. Malé a střední podniky nevyžadují složitou organizační strukturu, naopak její jednoduchost přináší nižší náklady na řízení firmy a také zrychlení rozhodovacích procesů v podniku. Další výhodou se jeví nižší energetická a surovinová náročnost, také administrativní zatížení je nižší v porovnání s velkými firmami. Kapitálová náročnost při založení malého a středního podniku bývá nižší, rovněž kapitálová náročnost na jednu pracovní pozici je menší. Za zmínku také stojí vysoká motivace k výkonu majitelů firem.

Mezi nevýhody a slabé stránky malých a středních podniků lze uvést jejich menší finanční sílu a ztíženou úvěrovou dostupnost (bankovní ústavy považují MSP za méně důvěryhodné než velké podniky). Častou jsou závislé jako dodavatelé na velkých podnicích a jsou ohrožovány velkými společnostmi. Jsou ve slabším postavení při získávání velkých a veřejných zakázek, nemohou si dovolit působit v činnostech, kde je zapotřebí rozsáhlejších investic. Často se podnikatelé malých a středních podniků nedobře orientují nebo vůbec v oblasti získávání podpor pro svoje podnikání. Často velkou roli hraje nejen nedostatečná kapitálová vybavenost, ale také zastaralé technické vybavení a technologická nedostatečnost. Malé a střední podniky mají také horší podmínky při vstupu na zahraniční trhy. Mezi slabá místa malých a středních podnikatelů lze zařadit i časté podceňování reklamy.

1. 4 Malé a střední podniky v České republice

Malé a střední podniky jsou nedílnou součástí každé ekonomiky. Podílejí se na tvorbě hrubého domácího produktu, zabezpečují zaměstnanost, jsou schopny fungovat při nižších kapitálových nárocích, jsou daleko více citlivé na změny v podnikatelském prostředí a aktuálním stavu ekonomiky. Jak konkrétně vypadá situace malého a středního podnikání poskytují následující tabulky. Tabulka č. 1 poskytuje přehled o tom, jak se malé a střední podniky podílejí na tvorbě vyjmenovaných makroekonomických veličinách.

Tabulka č. 1: Podíl MSP na vybraných makroekonomických ukazatelích (v %)

Ukazatel	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Počet podniků	99,71	99,81	99,85	99,81	99,84	99,85	99,84	99,84	99,83
Počet zaměstnanců	59,42	59,73	61,34	61,63	61,48	61,63	61,76	61,62	61,52
Výkony	51,53	51,44	52,46	52,79	52,29	52,42	52,94	51,90	51,53
Účetní přidaná hodnota	51,93	51,33	52,98	54,46	53,02	53,68	55,12	54,01	54,57
Mzdové náklady	54,42	55,72	55,82	55,90	55,61	55,88	56,03	56,06	55,90
Investice	40,48	37,81	44,52	49,88	51,43	52,57	55,33	55,78	56,00
Vývoz	36,15	35,74	34,16	34,00	34,30	40,70	45,20	45,41	46,04
Dovoz	49,43	47,12	50,33	49,80	52,50	54,70	56,30	54,45	56,01
HDP	31,17	31,63	34,59	34,86	34,69	34,44	36,86	35,76	35,17

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, Statistika MS. [5]

Tabulka č. 2 ukazuje konkrétní počty malých a středních podniků působících v jednotlivých oblastech hospodářství. Tabulka č. 3 poskytuje přehled o počtu zaměstnanců a tyto počty jsou opět rozděleny v jednotlivých oblastech hospodářství zvlášť a potom také v celkové sumě a dokazuje, že malé a střední podniky mají obrovský význam při tvorbě nových pracovních míst. V České republice se malé a střední podniky podílejí 61,52 % na celkové zaměstnanosti.

Na obrázku č 1 je graficky znázorněn vývoj aktivních podnikatelských subjektů za posledních deset let. Z tohoto grafu je zřejmá tendence růstu počtu malých a středních podnikatelských subjektů. Všechny tyto informace jsou čerpány z materiálů uveřejněných Ministerstvem průmyslu a obchodu České republiky a obsahují dostupné údaje do roku 2008. Statistické údaje za předchozí rok 2009 nebyly v době vyhotovení práce k dispozici.

Tabulka č. 2: Počet ekonomicky aktivních malých a středních podniků

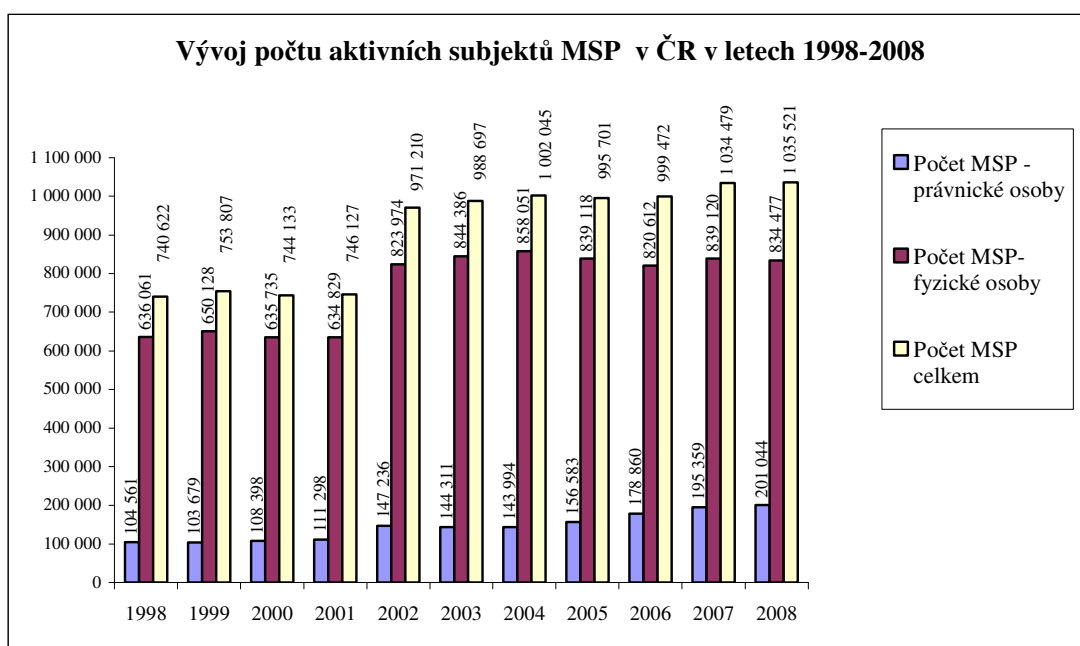
rok 2008	Počet aktivních subjektů			
	právnícké os. 0-249 zaměstnanců	fyzické osoby 0-249 zaměstnanců	celkem MSP	podíl počtu MSP na celkovém počtu podniků v ČR (v %)
průmysl	30 072	124 917	154 989	99,37
stavebnictví	24 448	128 331	152 779	99,95
obchod	50 578	161 970	212 548	99,92
pohostinství	6 919	44 845	51 764	99,94
doprava	7 156	39 502	46 658	99,76
peněžnictví	1 014	18 447	19 461	99,83
služby	76 419	275 213	351 632	99,92
zemědělství	4 438	41 252	45 690	99,93
Celkem	201 044	834 477	1 035 521	99,83

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, Statistika MS. [5]

Tabulka č. 3: Počet zaměstnanců v malých a středních podnicích

rok 2008	Počet zaměstnanců (tis.)			
	právnícké os. 0-249 zaměstnanců	fyzické osoby 0-249 zaměstnanců	celkem MSP	podíl zaměstnanců v MSP na celkovém počtu v ČR (v %)
průmysl	597	68	665	49,63
stavebnictví	184	40	224	82,66
obchod	328	80	408	75,00
pohostinství	61	41	102	86,44
doprava	89	29	118	40,55
peněžnictví	14	1	15	21,13
služby	339	71	410	70,69
zemědělství	100	19	119	88,15
Celkem	1 712	349	2 061	61,52

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, Statistika MS. [5]



Obrázek č. 1: Vývoj počtu aktivních subjektů MSP v ČR v letech 1998 – 2008

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, Statistika MS. [5]

Z obrázku č. 1 je zřejmá tendence k plynulému růstu počtu malých a středních podniků na území České republiky.

1.5 Podpora malého a středního podnikání v České republice

Vláda každé země si uvědomuje důležitosti malých a středních podniků a proto tento sektor více či méně podporuje. Formy podpory malým a středním podnikům lze rozdělit do pravomoci státu, s pomocí zahraničních institucí a ostatních institucí (obchodní komory, místní správa). Obecně lze rozdělit možné poskytované podpory na dvě skupiny. Jedná se buď o finanční nebo informační pomoc a podporu.

Na vládní úrovni je nejvýznamnějším orgánem působícím v této oblasti Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky (MPO) a Ministerstvo zemědělství (MZe) . Další významnou institucí je Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR) a Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV). Vedle těchto ministerstev působí také agentura zřízená Ministerstvem průmyslu a obchodu agentura Czech Invest a Czech Trade a mnohé další.

V dalším textu uvedu **podpory, které souvisí s obnovitelnými zdroji energie** nebo se přímo týkají vybraného podniku pro tuto práci.

1.5.1 Ministerstvo průmyslu a obchodu a jeho formy podpory MSP

Poskytuje právní rámec pro úpravu podpory podnikání MSP prostřednictvím konkrétních programů. Česká republika vstoupila do Evropské unie 1. května 2004. Již před vstupem, ale hlavně po tomto aktu se otevřela pro ČR možnost čerpat finance ze Strukturálních fondů EU. Tzn., že podnikatelé se sídlem v ČR mohou zkoušet získávat finanční podporu na své aktivity nejen ze státního rozpočtu ČR, ale i z dotací EU, a to prostřednictvím Operačních programů ČR, které čerpají finanční zdroje ze SF EU. Programovacím obdobím jsou nyní roky 2007 až 2013. Níže jsou uvedeny jednotlivé programy směřované k podpoře malého a středního podnikání:

Operační program Podnikání a inovace (OPPI) je cílen do výrobní sféry a oblasti průmyslu a je zaměřen na podporu inovací a zavádění nových technologií. OPPI je složen z peněžních prostředků ze strukturálních fondů EU a z prostředků státního rozpočtu v poměru 85 % (EU) a 15 % (ČR).⁶

Program je směřován do šesti prioritních os. První prioritní osa se týká vzniku firem, druhá rozvoje firem, třetí efektivní energie, následuje podpora inovací, poté podpora prostředí pro podnikání a inovace a poslední osou je sledována podpora služeb pro rozvoj podnikání. Přičemž první osa je určena výhradě malým a středním podnikům, příjemci dalších os jsou z větší míry opět malé a střední podniky.

Program rozvoje venkova (PRV) slouží k podpoře a rozvoji venkovských oblastí s cílem vytvářet nové pracovní příležitosti, snížit nezaměstnanost v těchto zónách a posílit konkurenceschopnost českých potravinářských výrobků na tuzemském trhu.

V roce 2008 v rámci průmyslového výzkumu a vývoje byly Ministerstvem průmyslu o obchodu organizovány další tři programy. Jimi jsou programy „**Tandem, Impuls a Trvalá prosperita**“ a jsou směřovány do oblasti výzkumu a vývoje průmyslových producentů. Zvláštní pozornost je věnována také českým vývozcům, rozvoji exportu a podpoře aktivit spojených s prezentací na mezinárodních veletrzích. K tomu slouží tzv. „Exportní strategie na léta 2006 – 2010“, nově nahrazená "**Koncepcí České republiky na mezinárodních veletrzích a výstavách**".

Dalším programem podpory je „**Program úspor energie a využití obnovitelných zdrojů energie**“ s prioritním posláním úspor energie, jejich ekologického využití a využíváním obnovitelných zdrojů energie. Pomoc malým a středním podnikům je cílena do třech směrů. Jednak je to finanční pomoc potřebná k vybudování zařízení pro úsporu a využívání obnovitelných zdrojů energie, dále finanční pomoc potřebná k prezentaci těchto podnikatelů na výstavách a také k vydání odborné literatury. Třetí oblastí je energetické poradenství a činnost zařízení s tímto poradenstvím související.

Za zmínku také stojí **snížování administrativní zátěže podnikatelů**, díky kterému lze očekávat snížení celkové administrativy při založení podniku a v průběhu jeho činnosti.

⁶ Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. [cit. 20.12.2009]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/dokument61124.html>>

Předpokládá se, že toto opatření přinese jisté časové a finanční úspory jak na straně podnikatele, tak i jisté úspory na straně státu. Na základě analýzy byl vytvořen „Plán snižování administrativní zátěže podnikatelů do roku 2010“.

Dalším projektem ve spolupráci s Hospodářskou komorou České republiky je realizován projekt „**Informační místa pro podnikatele (InMP)**“. Na stech kontaktních místech mohou podnikatelé získat odborné poradenství pro podnikání zdarma.

1.5.2 Ministerstvo pro místní rozvoj a formy podpory MSP

Společný regionální operační program ČR platný pro období 2004 – 2006 podporoval podnikatelské aktivity, které měly regionální charakter. Konkrétně se tento program týkal následujících os:

- regionální podpora podnikání
- regionální rozvoj infrastruktury
- rozvoj lidských zdrojů v regionech
- rozvoj cestovního ruchu

V aktuálním programovacím období pro roky 2007 – 2013 se podpora rozvoje regionů ČR, včetně podpory regionálního malého a středního podnikání soustřeďuje do sedmi Regionálních operačních programů NUTS II (dále jen ROP NUTS II). Dle územní příslušnosti se jedná o ROP NUTS II Severozápad, ROP NUTS II Severovýchod, ROP NUTS II Střední Čechy, ROP NUTS II Jihozápad, ROP NUTS II Jihovýchod, ROP NUTS II Moravskoslezsko, ROP NUTS II Střední Morava. V každém z těchto programů je jedna z prioritních os věnována finanční podpoře aktivit MSP.

1.5.3 Ministerstvo zemědělství a formy podpory MSP

Ministerstvo zemědělství je garantem Programu rozvoje venkova (PRV), který slouží ke zlepšení životního prostředí, rozvoji venkovských oblastí a zlepšení konkurenceschopnosti českého potravinářského průmyslu. Program má čtyři osy.

- první osa se týká rozvoje venkova obecně, převážně pak s aspektem na zlepšení českého zemědělství a jeho konkurenceschopnosti,
- druhá osa se týká ochrany přírodních zdrojů a jejich jednotlivých částí, jako je ochrana lesů, vodních toků a ploch, snižování skleníkových plynů
- třetí osa je zaměřena na podporu využití obnovitelných zdrojů energie, na tvorbu pracovních míst a zakládání nových podniků ve venkovských oblastech
- čtvrtá osa spojuje veřejný a soukromý sektor a napomáhá tak celkovému rozvoji venkova

2 Obchodní strategie podniku malé a středního podniku

Podniky vytváření strategii s cílem získat konkurenční výhodu. Tvorba obchodní strategie není jen výsadou velkých firem. Měla by být součástí řízení malých a středních podniků a sloužit nástroj na udržení a zvýšení vlastní konkurenceschopnosti. V této kapitole diplomové práce se zaměřím na obchodní strategii podniku a její význam pro podnikání. Popíšu růstovou strategii podniku, která odpovídá charakteru vybraného podniku, ostatní obchodní strategie budou pouze vyjmenovány. Na základě Porterovy konkurenční strategie vyhodnotím přednosti malých a středních podniků z hlediska všech částí hodnototvorného řetězce. Na závěr této kapitoly vyjmenuji kritéria volby optimální strategie a její implementace.

2.1 Definice a význam strategie malého a středního podniku

Jasně definovaná strategie je důležitá pro firmu z hlediska dlouhodobého úspěšného fungování, růstu a prosperity podniku. Má tedy primární význam pro podnik z hlediska budoucnosti, určuje cíle a stanoví konkrétní postup, jak těchto cílů dosáhnout. M. Dedouchová chápe **strategii jako připravenost podniku na budoucnost**. Dále uvádí :

„ Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.“⁷

Odpovědnost za tvorbu strategie má obecně vrcholový management podniku. To je typické pro střední a velké firmy s více podnikatelskými jednotkami. Strategie podniku se zpracovává pro každou řídicí úroveň a jednotku podniku zvlášť , přičemž jednotlivé strategie jsou v souladu s celopodnikovými cíly.

⁷ DEDOUCHOVÁ M., *Strategie podniku*, Praha: C.H. BECK, 2001, s. 1. ISBN 80-7179-603-4

V mikropodnicích, kde vedení firmy je zpravidla tvořeno majitelem společnosti, bývá strategie často podceňována, je nedostatečná či dokonce chybějící. Jak bylo řečeno již výše strategie podniku udává směr, kam se budou ubírat podnikatelské aktivity v dlouhodobém horizontu a definuje cíle a hodnoty podniku. Je mimořádně důležité, aby tyto hodnoty sdíleli všichni zaměstnanci firmy a byli přesvědčeni o jejich významu a společně pracovali na jejich dosažení a realizaci.

Význam strategie v podniku shrnují následující body:

- strategie je důležitým předpokladem pro fungování podniku na trhu v dlouhodobém horizontu,
- pomáhá k získání a udržení konkurenční výhody oproti ostatním podnikům,
- definuje rozsah aktivit podniku v daném podnikatelském prostředí,
- strategie vychází z dostupnosti klíčových zdrojů podniku, zaměstnanců a jejich schopností,
- definuje rozvoj organizace, jakož i jejich pracovníků, kteří společně usilují o dosažení cílů podniku,
- strategická rozhodnutí jsou výchozím bodem pro navazující taktická a operativní rozhodnutí, která jsou realizována na dalších funkčních úrovních.

2.2 Poslání a základní hodnoty podniku

Poslání podniku udává směr, kam se bude jeho vývoj v budoucnosti ubírat. Pro jeho stanovení je výchozím bodem konkrétní vize podnikatele. Poslání firmy slouží k úspěšnému rozvoji organizace a je charakterizováno několika dílčími cíly podniku, vymezuje rozsah aktivit podniku a udává základní hodnoty podniku.

Poslání udává směr strategickým rozhodnutím managementu podniku a slouží jako jakési měřítko, zda se činnost podniku neodchyluje od vytyčeného cíle. Zároveň je sjednocujícím prvkem pro management firmy a zaměstnance a koordinaci podnikových činností směřující k vytyčenému cíli.

Mise, poslání (mission, mission statement) je prezentována v organizaci pomocí interního dokumentu a odpovídá na základní otázky typu:

- Kdo jsme ?
- Co je předmětem naší činnosti ?
- V čem náš podnik vyniká ?
- Kdo jsou naši zákazníci ?
- Jaké jsou naše aktivity nyní a jaké budou v budoucnosti ?

Uvědomění si poslání podniku všemi zaměstnanci zvyšuje jejich motivaci a vytváří pocit spoluodpovědnosti. Úspěšné firmy jsou si vědomy, že smysluplné poslání dokáže pracovníky motivovat, poskytnout jim hlubší smysl jejich práce a pocit sounáležitosti s podnikem.

2.3 Strategické plánování a definice cílů

Součástí a první krok tvorby obchodní strategie je strategické plánování. Philip Kotler definuje strategické plánování jako řídicí proces rozvíjení a udržování životaschopné schody mezi cíli a zdroji organizace a jejími měnícími se tržními příležitostmi. Cílem strategického plánování je vytvářet a přetvářet obchody a výrobky firmy tak, aby jejich kombinace zabezpečovala uspokojivé zisky a růst.⁸

Plánování je důležité z hlediska dlouhodobého fungování firmy. Bez dobrého plánu nemá firma velké šance na přežití. Podnikatel musí předem určit, kterým směrem bude firmu vést, nutno však podotknout, že neexistuje žádný zaručený recept, který se jeví jako optimální. Plánovací proces začíná určením poslání firmy a její strategie, analýzy běžných obchodů, popřípadě určením vhodné strategie pro hledání nových obchodních příležitostí.

⁸ KOTLER, P., *Marketing, management*, Praha: Victoria Publishing, 1991, s. 35. ISBN 80-85605-08-2

Plánování je proces spojený s formulováním cílů . Většina podniků se však chybně soustředí na jeden hlavní cíl – maximalizace zisku. Z hlediska dlouhodobého fungování firmy je obecně je doporučováno soustředit se na více dílčích cílů, které jsou vzájemně provázané. Malé a střední podniky se mohou soustředit například na dílčí cíle, jako je :

- snížení nákladů
- zlepšení kvality poskytovaných služeb
- zvýšení podílu na trhu
- vstup na zahraniční trhy
- rozvoj manažerských dovedností, atd.

2.4 Typy strategií podniku

Strategie je široká koncepce toho, jak budou využity silné stránky firmy k překonání odporu při dosahování vytyčených cílů. Silná stránka závisí na výběru cílů.⁹ Strategie je základ celého řízení podniku. Podniky vytvářejí strategii s cílem získat konkurenční výhodu a snaží se tuto konkurenční výhodu udržet.

V předchozí kapitole jsem popsala důležitost plánování a stanovení cílů podniku. Podle toho, čeho chce podnik dosáhnout lze strategie podniku rozdělit na následující typy:

- růstové strategie
- stabilizační/obránné
- zvratové
- útlumové
- strategie zaměřené na ukončení podnikání

⁹ STRNAD, P., DĚDKOVÁ, J., *Strategický marketing*, TUL Liberec, 2007, s. 30. ISBN 978-80-7372-197-8

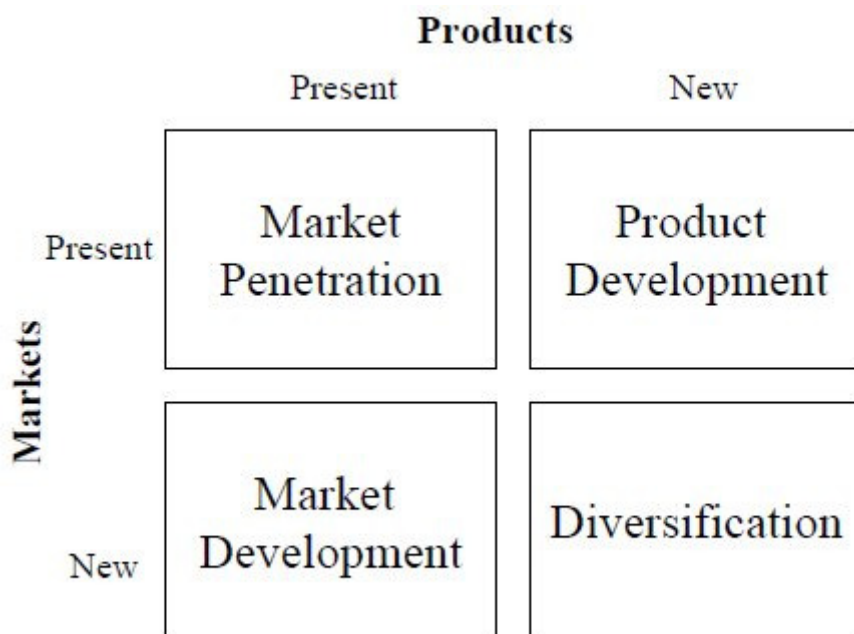
2.5 Strategie a růst, nejdůležitější růstová strategie

Růstu lze dosáhnout zvýšením objemu prodejních aktivit podniku. Růstová strategie je založena na růstu tržního podílu, přičemž se podnik snaží o posílení konkurenční pozice na trhu. V rámci růstové strategie se podnik může ubírat dvěma směry:

- expanze na nové trhy
- rozšíření sortimentu výrobků

2.5.1. Ansoffova matice čtyř strategií

Stejně tak jako firmy velké, tak i podniky malé procházejí určitými stádii životního cyklu (vznik, růst, dospělost, diverzifikace) Základním modelem růstové strategie je **Ansoffova matice čtyř strategií**.



Obrázek č. 2: Ansoffova matice čtyř strategií

Zdroj: Google Images [10]

Tuto strategii používají firmy, které jsou na začátku svého životního cyklu a před stádiem zralosti. Model je založen na vztahu produkt – trh a zahrnuje čtyři základní strategie:

- **Tržní penetrace – strategie pronikání na trh**

Tato strategie kombinuje stávající výrobek a stávající trh. Jejím smyslem je proniknutí na stávající trhy se stávajícími výrobky, za účelem zvýšení objemů prodeje stávajících výrobků. Je účinná tehdy, pokud trh je zatím nenasycený nebo dynamicky se rozvíjející. Cílem tržní penetrace je získání zákazníků od konkurence, zvýšit prodeje stávajícím zákazníkům (častější užívání výrobku) a přilákat nové zákazníky, kteří výrobek doposud nevlastní.

- **Tržní vývoj – strategie rozvoje trhu**

Jedná se o růstovou strategii, kdy podnik jde na nový trh se stávajícím výrobkem. Nové tržní segmenty představují nová teritoria (tuzemská nebo zahraniční), nový typ zákazníka (luxusní výrobek dříve určený pro úzký okruh zákazníků a jeho nová masivnější distribuce). Tato strategie může být pro podnik představovat určité riziko z důvodu neznalosti nových teritorií.

- **Výrobní vývoj – strategie rozvoje výrobku**

Tato strategie je založená na změně výrobku a jeho prodeji na stávajících trzích. Změna nemusí nutně znamenat pouze koncepčně odlišný výrobek, může jít i o zlepšení kvality či doplnění výrobní řady. Změna výrobku je často doprovázena na trhu zvýšenou propagací. Nevýhodu a možné riziko lze spatřit ve zvýšení nákladů potřebných na inovace výrobku a tím ve snížení příjmů podniku. Pro tuto strategii hovoří zastaralé nebo už překonané výrobky nebo pokles poptávky po současných výrobcích. Strategie vývoje nového výrobku je dobrou volbou v případě, kdy podnik zná dobře své zákazníky, řadu let na určitých trzích působí, buduje si a posiluje dobrou pověst.¹¹

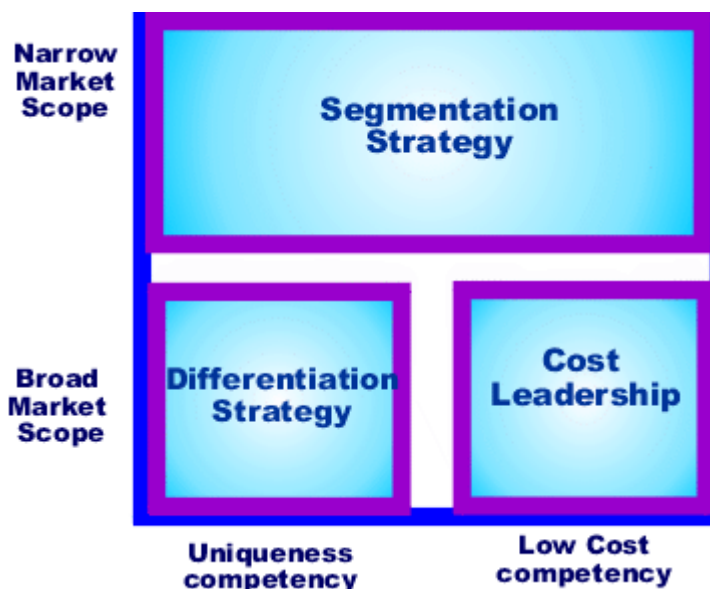
¹¹ STRNAD, P., DĚDKOVÁ, J., *Strategický marketing*, TUL Liberec, 2007, s. 32. ISBN 978-80-7372-197-8

- **Nové výrobky na nové trhy, diversifikace**

Tato strategie je poměrně riskantní. Cílem této strategie je zaměřit se na nové trhy s novými výrobky. Použije ji podnik, který si je jistý se současnými aktivitami a navíc má dostatek kapitálů a zdrojů, aby mohl tuto strategii provádět. Tuto formu růstové strategie je možné provádět jako ve dvou formách. První je **vertikální integraci**. Při zpětné integraci firma koupí svého dodavatele a při dopředné integraci firma koupí svého odběratele. Smyslem integrace je snížení nákladů, zvýšení kvality výrobků, především vstup do nového tržního segmentu a rozšíření distribuční sítě. Další formou je **diversifikace**. Zde je rozhodující stav nové a staré technologie a vázanost výrobku na trh.

2.6 Porterova konkurenční strategie

Dle M. E. Portera je základem nadprůměrného výkonu v podniku dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. Porterovy strategie zachycuje následující obrázek.



Obrázek č. 3: Porterovy konkurenční strategie

Zdroj: Internetová encyklopedie Wikipedie [12]

I když podnik může mít celou řadu silných a slabých stránek, v porovnání s jeho konkurenty rozlišujeme základní typy konkurenčních výhod. Každá z těchto strategií představuje jinou cestu k jejímu získání.

1) Strategie vedoucího postavení v nízkých nákladech (Cost Leadership)

Tato strategie je zaměřena na získání nízkých nákladů. Podnik se zaměřuje na vytvoření takových podmínek, které mu umožní vyrábět levněji než konkurence. Docílit vůdcovství v nízkých nákladech znamená produkci velkého objemu výroby, nabízet efektivní distribuci a mít propracované další aktivity podniku. Výhody této strategie lze spatřit v lepším vyjednávání s kupujícími, omezení vstupu nových konkurentů do odvětví díky silnější pozici na trhu a omezení tvorby substitů. Podniky, které zaujímají vedoucí postavení v nákladech často zaujímají na trhu významný podíl a jejich nízké ceny vytvářejí silnou vstupní bariéru.

2) Diferenciační strategie (Differentiated Offering)

Smyslem této strategie je nabízet dokonalejší výrobek odlišný od konkurence nebo výrobek, který je jedinečný. Zákazník je ochoten za výjimečný výrobek zaplatit vyšší cenu. Diferenciace může být dosaženo pomocí nových výrobků (samotný výrobek, obal, kvalita, design), pomocí nové technologie, pomocí dalších marketingových faktorů (reklama, časté inovace, značka) nebo pomocí doprovázejících služeb (záruční lhůta, servis). Diferenciační strategie s sebou obvykle nese vysoké náklady potřebné k dosažení nových vlastností výrobku. Bývá však účinná ve smyslu toho, že pomáhá budovat dobrý vztah podniku se zákazníkem. V daném odvětví může být jedna firma vedoucí v nízkých nákladech, ale několik firem může být úspěšných v diferenciaci, každá zaměřená na něco jiného, co zákazník oceňuje.¹³

3) Cílená strategie koncentrace (Focus Strategy)

Strategie zaměřuje pozornost na úzký segment trhu, který je pro firmu zajímavý nebo se jedná o tržní segment dosud plně nenasycený.

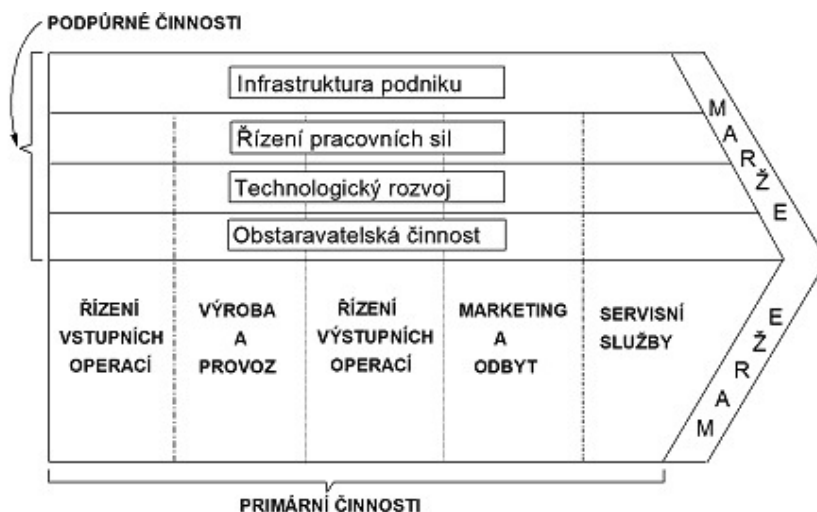
¹³ STRNAD, P., DĚDKOVÁ, J., *Strategický marketing*, TUL Liberec, 2007, s. 42. ISBN 978-80-7372-197-8

Strategie koncentrace může probíhat ve dvou rovinách. Jednak se podnik může zaměřit na získání nákladové výhody v určitém tržním segmentu nebo bude usilovat o získání diferenciační výhody v rámci určitého tržního segmentu.

2.7 Zdroje konkurenční výhody malého a středního podniku

Malé a střední podniky jsou považovány za vysoce flexibilní, dokážou pružně reagovat na vývoj trhu, vyhledávat na trhu místa, která nejsou dosud obsluhována jinými podniky, typická je vysoká motivace vlastníků podniku k výkonu, poskytují svým zákazníkům lepší servis ve smyslu lepšího osobního kontaktu a osobního přístupu.

Konkurence schopnost podniku obecně znamená jeho schopnost prosadit se na trhu mezi ostatními konkurenty. Dle Portera je potřeba, aby podnik dosahoval specifických předností oproti ostatním podnikům ve všech činnostech tzv. hodnototvorného řetězce, který bude podrobně popsán v kapitole 4. Jeho jednotlivé části znázorňuje obrázek č. 4.



Obrázek č. 4: Porterův hodnotový řetězec (Value Chain)

Zdroj: Vysoká škola ekonomická, webové stránky [14]

Hodnotový řetězec představuje rozdělení podniku do strategicky významných činností. Konkurenční výhodu podnik získá tím, že bude tyto strategicky důležité činnosti provádět levněji a lépe než jeho konkurenti. Konkurenční výhody lze v podstatě dosáhnout dvěma způsoby. První způsob představuje výhoda nízkých nákladů, kterou lze dosáhnout získáním kontroly nad náklady v průběhu celého hodnotového řetězce. Dalším způsobem je diferenciací podniku od jeho konkurentů.

Zdroje konkurenční výhody malých a středních podniků jsou tvořeny čtyřmi faktory. Prvním faktorem je **faktor znalostí**. Zde osobní vidím velké plus malých a středních podniků a zdroj jejich konkurenční schopnosti. Může být výsledkem užší specializace malých a středních podniků a je tvořen znalostmi produktu, znalostmi trhu a technickou znalostí. Druhým faktorem je **faktor vztahů**, ve kterém malé a střední podniky vynikají. Malý podnik si obecně buduje lepší vztahy se svými zákazníky, dodavateli i zaměstnanci. Dalším faktorem je **firemní kultura podniku**, osobnost vlastníka podniku a jeho manažerský styl. Posledním faktorem je **faktor nižších nákladů vstupů**, kterých může podnik dosáhnout úspor z rozsahu produkce (zvýšení objemu produkce a rozpuštění fixních nákladů do vyššího objemu), nebo na základě zkušenostní křivky.

2.8 Hodnocení strategie

Cílem této kapitoly je ukázat možnosti hodnocení strategie a navrhnout taková kritéria, která slouží k posouzení jednotlivých variant. Obecně lze říci, že vyhodnocení a výběr variant strategie vyžaduje exaktní a objektivní přístup. Vhodná varianta strategie by měla splnit tři základní předpoklady, v rámci kterých lze hledat i odpovídající kritéria.

- vhodnost (Suitability)
- přijatelnost (Acceptability)
- proveditelnost (Feasibility)¹⁵

¹⁵ DEDOUCHOVÁ M., *Strategie podniku*, Praha: C.H. BECK, 2001, s. 106. ISBN 80-7179-603-4

Vhodnost strategie posuzuje především silné a slabé stránky podniku, zda maximálně využívá přednosti podniku a eliminuje možné negativa a slabé stránky podniku. Dále vyhodnocuje, zda strategie je v souladu s vizí a posláním podniku. Zabývá se strategií podniku z hlediska zlepšení a udržení konkurenční pozice podniku na trhu. Charakterizuje vzájemný vztah mezi variantou strategie a tržní situací podniku.

Přijatelnost strategie je dalším hodnotícím kritériem a souvisí s očekáváním všech zainteresovaných stran, které mají k podniku vztah. Mezi tyto zájmové skupiny patří zaměstnanci, manažeři, vlastníci, zákazníci, státní úřady, banky, apod.

Proveditelnost strategie hodnotí strategii podniku z hlediska schopností podniku a uskutečnitelnosti strategie. V rámci tohoto hodnotícího kritéria jsou posuzovány zdroje podniku a jejich dostatečné množství. Do hodnocení spadají nejen finanční zdroje, ale také technologie, surovinová základna, pracovní síla a jejich kvalifikace, know-how či licence. Dále je posuzován vývoj podniku, zda je možné dosáhnout stanovené tržní pozice a soulad strategie s podnikovou kulturou.

Osobně se domnívám, že hodnocení strategie je ovlivněno dvěma rovinami. Jednak se jedná o metody objektivní a dále je hodnocení ovlivněno subjektivními zkušenostmi řídicích pracovníků. Hodnocení strategie probíhá ve dvou momentech. První je před implementací strategie a dalším momentem je hodnocení strategie po její implementaci. Důležitým předpokladem pro tvorbu obchodní strategie je poznání prostředí, ve kterém se podnik pohybuje. V následujících kapitolách podám teoretický výklad analýz obou prostředí. Poté provedu syntézu obou auditů ve SWOT analýze.

3 Externí analýza

Externí analýza poskytuje přehled o možných příležitostech a hrozbách v okolí podniku. Analýza externích faktorů se vztahuje na fungování podniku ve vnějších podmínkách, přičemž vnější podmínky jsou nezávislé na vůli podniku a podnik sám o sobě je nemůže ovlivnit. Je důležité poznat prostředí, ve kterém se podnik pohybuje a vytvořená strategie by měla co nejvíce využít nabízených příležitostí a naopak vyhnout se možným hrozbám.

Pro následující text je potřeba nejprve okolí podniku rozčlenit na dva celky. Jednak bude zkoumáno mikrookolí podniku, které je tvořeno podnikatelských prostředím a odvětvím, ve kterém podnik působí, a makrookolí podniku, které společné pro mikrookolí všech podniků.

3.1 Makrookolí podniku

Podniková strategie zajišťuje soulad mezi aktivitami uvnitř podniku a jeho vnějším okolím. Každá firma nebo podnik jednotlivce je součástí makroprostředí podniku, které je tvořeno faktory působícími na podnik zvnějšku. Vytvářejí rámec pro příležitosti a hrozby, na které by se měl podnik zaměřit.

Makrookolí podniku je tvořeno těmito skupinami:

- makroekonomické prostředí
- technologické prostředí
- demografické prostředí
- politické a legislativní prostředí
- sociální a kulturní prostředí
- přírodní prostředí
- světové prostředí

3.1.1 Makroekonomické okolí

Makroekonomické okolí podniku je dáno stavem ekonomiky státu. Stav ekonomiky ovlivňuje výkonnost podniků a příjem a koupěschopnost obyvatelstva. Výkonnost národního hospodářství je zjišťována pomocí veličin makroekonomických ukazatelů. Výkonnost národního hospodářství se však v čase mění. Střídají se fáze hospodářského růstu s fázemi hospodářského poklesu, přičemž jednotlivé fáze lze zpravidla předpokládat.

3.1.2 Technologické okolí

Nové technologie umožňují vyrábět produkty efektivnějším způsobem. Technologie se zabývá tvorbou, zaváděním a zdokonalování výrobních postupů.¹⁶ Technologie vytváření nové možnosti a technologické změny probíhají v delších časových obdobích. Technologické prostředí je zdrojem technologického pokroku a rozvoje a je důležitým elementem ovlivňující strategická rozhodnutí a plány podniku. výzkum a vývoj je obvyklé prováděn firmou, která technologii používá. Technologické schopnosti lze koupit nebo prodat a při vytváření konkurenční výhody může firma kombinovat vlastní technologie s technologiemi získanými od externích dodavatelů.

3.1.3 Demografické okolí

Je důležitým elementem, neboť demografické okolí je tvořeno obyvatelstvem, tedy potencionálními zákazníky, kteří budou od firem nakupovat. Každý podnik by se měl tedy zajímat o skutečnosti, které určují demografické prostředí podniku. Patří sem složení obyvatelstva, jeho věk, náboženská příslušnost, hustota dle geografického rozmístění, porodnost, úroveň vzdělání a další demografické kategorie.

¹⁶ Wikipedie [online]. [cit. 20.12.2009]. Dostupné z:< <http://cs.wikipedia.org/wiki/Technologie>>

3.1.4 Politické a legislativní okolí

Vytváří právně legislativní a institucionální rámec pro podnikovou činnost. Důležitá legislativní opatření mohou podniky ovlivnit a mít vliv na jejich strategická rozhodnutí. Zákonodárství má několik účelů. Jím je ochrana společností (např. zákon proti nekalé konkurenci), dále ochrana spotřebitelů a ochrana zájmu společnosti.

3.1.5 Sociální a kulturní okolí

Sociální a kulturní okolí zahrnuje faktory, které ovlivňují chování lidí. V každé společnosti se formují určité skupiny, které mají společné zájmy, zvyky a hodnoty. Jako další příklad lze uvést životní styl určitých skupin obyvatelstva, způsob chování nebo životní cyklus rodiny.

3.1.6 Přírodní okolí

Přírodní okolí podniku zahrnuje přírodní zdroje a určuje jejich cenu. V souvislosti s přírodním prostředím každého člověka okamžitě napadne zhoršující se přírodní podmínky na naší planetě. Na jedné straně se mnohé podniky i jedinci chovají nezodpovědně vůči životnímu prostředí, na straně druhé to však vytváří prostor pro nové podnikatelské příležitosti, které jsou založeny na ochraně životního prostředí.

Tento problém je velmi diskutovaným tématem a přímo se dotýká konkrétního podniku, který byl vybrán pro praktickou část této práce. Světová hospodářství vděčí za svůj úspěch fosilní energetické základně, avšak rostoucí závislost na neobnovitelných zdrojích energie dává za příčinu vzniku dnešnímu trendu, kterým se stalo využívání obnovitelných zdrojů energie, jako je sluneční energie, větrná, vodní, energie biomasy a další. Významnou roli hraje úloha státu, ale také měnící se postavení jednotlivce společnosti a jeho individuální přístup a odpovědnost vůči životnímu prostředí.

3.1.7 Světové okolí a vliv globalizace

Světové prostředí podniku může být zdrojem příležitostí nebo hrozeb. I když se daný podnik nemusí účastnit výměny zboží v rámci mezinárodního obchodu, zahraniční okolí ho přesto obklopuje. Příkladem může být levné zboží z Asie a tím zvyšující se tlak konkurence asijských obchodníků. Rostoucí globalizace světového hospodářství je spojena s liberalizací mezinárodního obchodu, pohybem pracovních sil a vzniku levné pracovní síly v méně rozvinutých částech světa. Dalším rysem globalizace je možnost zahraničních investic a zakládání podniků v zahraničí, obecně snadnější vstup na zahraniční trhy a vývoj nových moderních technologií. Každý podnik se tedy stává účastníkem světového prostředí i pokud své obchodní aktivity vykovává pouze ve svém státě.

3.1.8 Analýza makrookolí podniku

Analýza vlivu makrookolí na podnik zkoumá faktory působící na podnik zvnějšku. K tomuto slouží dvě metody, PEST analýza a metoda „4C“.

PEST analýza, která představuje strategický audit vlivu makrookolí na podnik.¹⁷ Název je odvozen z anglického překladu jednotlivých částí, které jsou analýzou zkoumány. Jedná se o vlivy politické a legislativní (Political), ekonomické (Economical), sociálně kulturní (Social) a technologické vlivy (Technological).

Metoda „4C“ zahrnuje do své analýzy faktory globalizace a poskytuje podklady pro rozhodnutí managementu, zda zvolit lokální strategii a operovat na domácím trhu, nebo zda expandovat na zahraniční trhy. Velká část malých a středních podniků začíná své aktivity na domácím trhu. S postupujícím časem se však může stát, že domácí trh je pro podnik příliš těsný a vhodným řešením je expanze na zahraniční trhy. Metodou „4C“ jsou zkoumány čtyři skupiny faktorů, zákazníci (Customers), náklady (Costs), charakteristiky zemí (Countries) a charakteristiky konkurentů (Competitors).

¹⁷ Wikipedie [online]. [cit. 20.12.2009]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/PEST_anal%C3%BDza>

Cílem obou analýz je identifikace možných příležitostí a ohrožení v širším prostředí podniku. Výstupem metod by měla být strategie podniku, která je v souladu s jeho prostředím.

3.2 Mikrookolí podniku

Mikrookolí podniku je tvořeno podnikem samotným a jeho bezprostředním okolím. Mikrookolí podniku je charakterizováno odvětvím, ve kterém podnik působí. Skládá se z konkurenčních podniků, dodavatelů, zákazníků, potencionálních konkurentů a dodavatelů substitučních výrobků. Cílové trhy jsou potom reprezentovány jako spotřebitelské, průmyslové, vládní trhy nebo trhy na mezinárodní úrovni.

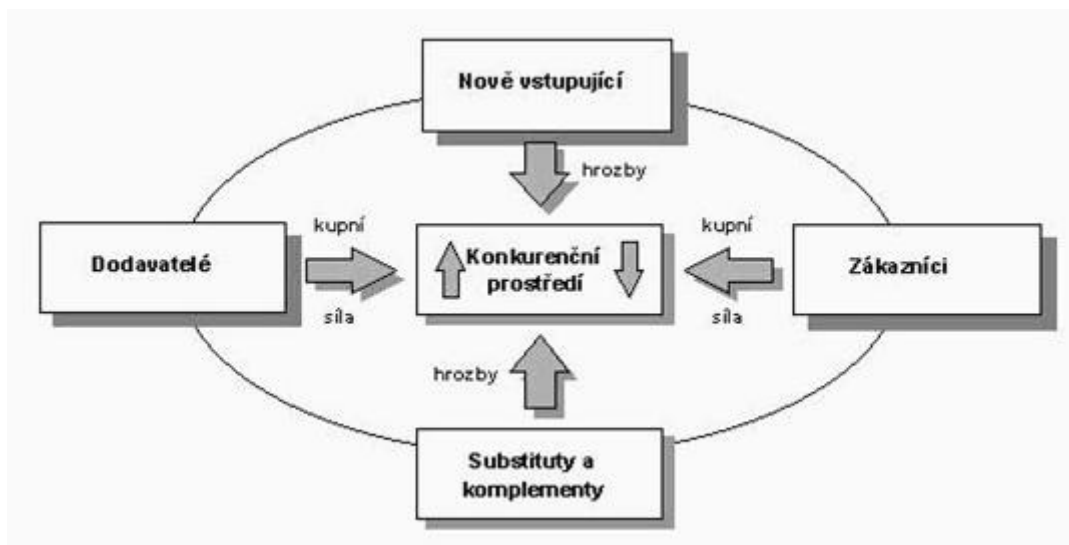
3.2.1 Analýza mikrookolí podniku

Analýza mikrookolí podniku většinou začíná odvětvovou analýzou. Ta se skládá z následujících kroků:

- charakteristika odvětví
- určení velikosti trhu, fáze životního cyklu odvětví
- identifikace konkurence, počet konkurentů a jejich významnost
- zákazníci a jejich charakteristika
- bariéry vstupu do odvětví
- informace o produktu, diferenciaci produktu a inovace
- počáteční nároky na kapitál
- poptávka po daném produktu a její velikost

3.2.2 Porterův model pěti sil

Typickým příkladem analýzy mikrookolí podniku je **Porterův model pěti sil**. Tento model pomáhá manažerům identifikovat a analyzovat konkurenční síly v daném odvětví a odhalit potencionální příležitosti a ohrožení. Situace je znázorněna následujícím schématem.



Obrázek č. 5: Porterův model pěti sil

Zdroj: Internetový zdroj, Strategická analýza [18]

. Matice je založena na existenci pěti konkurenčních faktorů působících na daném trhu a zkoumá přitažlivost odvětví pro všechny zúčastněné strany. Nejedná se však o statický model, všechny síly působící v daném konkurenčním prostředí se časem vyvíjejí a mají v průběhu rozdílný vliv na podnik. Model zahrnuje následující faktory.

- **Vstup nových potencionálních konkurentů do odvětví**

Potencionálními konkurenty jsou podniky, které si v současné době nekonkurují v daném mikrookolí, ale mají schopnost se konkurenty stát, pokud se rozhodnou.¹⁹ Možnost vstupu nových podniků na daný trh je ovlivněna řadou faktorů. Jedním z nich je vidina možného zisku. Dalším faktorem jsou bariéry vstupu do odvětví a jejich výše. Dle Portera existují tři základní typy bariér vstupu ostatních konkurentů do odvětví. Je to oddanost zákazníků a jejich upřednostnění na trhu již dostupných výrobků. Dále absolutní nákladová výhoda podniku v porovnání s ostatními podniky vyplývající

¹⁹ DEDOUCHOVÁ M., *Strategie podniku*, Praha: C.H. BECK, 2001, s. 18. ISBN 80-7179-603-4

z různých důvodů jako je vlastnictví unikátní technologie, zdroj levné pracovní síly nebo velikost podniku a z ní plynoucí výhody, nebo možnost masivnějšího objemu výroby.

- **Kupující a jejich vyjednávací síla**

Odběratelé mají možnost ovlivnit výši prodejních cen na trhu a zároveň vyžadovat lepší servis a kvalitu. Kupující jsou na trhu téměř vždy v dominantním postavení a mohou si vybírat svoje dodavatele. Tím vzniká vysoký tlak na cenu, úroveň poskytovaných služeb a zvyšuje to rivalitu mezi konkurenčními podniky navzájem.

- **Dodavatelé a jejich vyjednávací síla**

Dodavatelé mohou ovlivnit cenu a kvalitu dodávaných surovin, čímž pro podnik dochází ke zdražování vstupů, které mohou či nemohou promítnout do prodejních cen a dochází k ovlivňování výše zisku.

- **Hrozba substitutů**

Dva substituty jsou takové výrobky, které spotřebitel může lehce při spotřebě zaměňovat. Čím snadněji lze nahradit stávající výrobky substituty, tím méně atraktivní je daný trh. Existence substitutů se odráží také do cen výrobků.

- **Konkurence v odvětví**

Jedná se o rozsah soupeření mezi stávajícími podniky v daném odvětví. Existuje-li na trhu velká konkurence, dochází ke snížení zisků každé jednotky v důsledku cenového soupeření. Konkrétní situace na trhu je ovlivněna řadou sil. Jako příklad lze uvést velikost celkové poptávky, struktura podnikatelských jednotek v daném mikrookolí, nasycenost trhu nebo výstupní bariéry z odvětví.

4 Interní analýza

Interní analýza podniku dává přehled o jeho silných a slabých místech. Následuje po analýze vnějšího prostředí podniku a zaměřuje se na vlastní schopnosti uvnitř podniku. Velký význam hraje vlastnictví zvláštních předností, které podnik zásadně odlišují od jeho konkurentů. Zdrojem těchto specifík a výhod může být hmotný a nehmotný majetek firmy, např. dobré jméno podniku, vlastnictví patentů a know-how podniku. Dalším zdrojem jsou schopnosti a dovednosti podniku, které jsou tvořeny lidským faktorem, který když umí perfektně využít majetku podniku, je vytvořen dobrý základ pro chod a fungování podniku. Obecně lze považovat za specifickou přednost podniku takovou vlastnost, která umožňuje podniku dosahovat vyššího ekonomického zisku.

Dle M. Dedouchové interní analýza podniku zahrnuje rozbor následujících specifík.²⁰

- výrobní funkce
- marketingové faktory
- materiálové hospodářství
- vědeckotechnický rozvoj
- řízení lidských zdrojů
- informační systém podniku
- podniková infrastruktura

Všechny výše uvedené faktory jsou součástí **hodnototvorného řetězce** (Value Chain), ve kterém vstupní faktory postupně přecházejí do finálního výrobku nebo služby. Tento model byl vytvořen Michaelem E. Porterem, který rozděluje činnosti podniku na hlavní a podpůrné. Hodnota výrobku nebo služby je tvořena výše zmíněnými faktory, které přecházejí do výrobku v podobě určitého množství peněz a tvoří část přidané hodnoty výrobku nebo služby.

²⁰ DEDOUCHOVÁ M., *Strategie podniku*, Praha: C.H. BECK, 2001, s. 10. ISBN 80-7179-603-4

4.1 Výrobní funkce

Smyslem výrobního procesu je přeměna vstupních výrobních faktorů ve finální výrobky – výstupy. Cílem výrobního podniku je vyrábět s co nejnižšími náklady a učinit tak výrobek konkurenceschopný. Výrobní funkce podniku vyplývají z identifikace tržní situace se smyslem analyzovat trendy vývoje. Výrobní funkce úzce souvisí s **funkcí inovační**, která zajišťuje budoucí konkurenceschopnost podniku. Proto je nutné provádět analýzu budoucích trendů a tendencí vývoje techniky a technologie.

Podnik, který jsem si vybrala pro svoji diplomovou práci, však není výrobním podnikem, proto není potřeba řízení výroby a výrobní funkci podniku podrobně rozebírat.

4.2 Marketingové faktory

V současném pojetí je marketing využíván jako nástroj strategického řízení ekonomického subjektu i jako zbraň proti konkurenci. Pojem marketing nabývá v současnosti nebývalé šíře a zasahuje téměř do všech oblastí činnosti firmy. Tvorba a provádění marketingové strategie podniku je založena na čtyřech základních nástrojích marketingu. Tyto nástroje jsou označovány jako „4 P“ a tvoří tzv. marketingový mix. Mezi marketingové faktory zahrnujeme:

- výrobek (Product)
- distribuce (Place)
- cena (Price)
- komunikace (Promotion)

Vhodná marketingová strategie pomůže podniku získat konkurenční výhodu na trhu a také pomůže dosáhnout spokojenosti zákazníka. Jedná se o správnou kombinaci výrobku, způsobu jeho distribuce, volby ceny a reklamní a komunikační činnosti. Podnik touto cestou může ovlivnit jeho další růst a rozvoj.

4.2.1 Výrobek

Výrobek je nejdůležitějším a základním prvkem marketingového mixu. Je chápán jako hmotný hmatatelný statek nebo nehmotný statek – služba. Zákazník vnímá výrobek jako samotné zboží nebo službu společně s dalšími atributy a benefity jako jsou například balení, design, značka, kvalita a poprodejní služby.

Životní cyklus výrobku je charakterizován odlišnými etapami v průběhu jeho prodeje. V rámci jednotlivých etap se pro podnik naskytují příležitosti nebo naopak ohrožení. Jednotlivým etapám odpovídá konkrétní marketingový plán, který vychází ze správné kombinace nástrojů marketingového mixu. Životní cyklus výrobku zahrnuje čtyři fáze (uvedení na trh, růst, zralost, pokles) a je charakterizován pomocí S-křivky.²¹

4.2.2 Cena

Cenou se rozumí hodnota vyjádřená v penězích, za kterou si zákazník může koupit daný výrobek nebo službu. Určování ceny je součástí cenové politiky podniku. Stanovení ceny ovlivňuje dosažení vytyčených cílů podniku, ovlivňuje jeho zisk, příjmy a podíl na trhu. Velkou roli hraje také psychologický faktor, jakým cena působí na konečné spotřebitele. U luxusních statků je vysoká cena zákazníkem vnímána jako záruka kvality a prestiže výrobku.

Cenová politika u malých a středních podniků se odvíjí od tří základních faktorů:

- dle stádia životního cyklu výrobku, kdy volíme mezi penetrační nízkou cenou nebo naopak vyšší cenou, tzv. sbírání smetany (skimming price),
- dle cen konkurence
- dle výše nákladů

²¹ DEDKOVÁ, J., HONZÁKOVÁ, I., *Základy marketingu*, TU Liberec 2005, s. 106. ISBN 80-7083-908-2

Stejně jako u předchozího prvku marketingového mixu je pod pojmem cena chápána nejen hodnota, kterou musí zákazník vynaložit na nákup výrobku, ale řada dalších faktorů:

- platební podmínky
- slevy uplatňované v rámci věrnostního programu
- další formy slev
- rychlost platby, srážka za rychlé placení
- geografické oceňování
- strategie ve vztahu cena a kvalita

4.2.3 Místo a distribuce

Distribuce jako nástroj marketingového mixu je oblast, kterým lze zlepšit uspokojení zákazníků a také dosáhnout významných úspor. Distribuční kanál se skládá z různých organizací zapojených do přepravy zboží od výrobce ke konečnému spotřebiteli. Hlavním cílem distribuční strategie je optimalizace cesty produktu s ohledem na minimalizaci nákladů v průběhu celé distribuční cesty.

Distribuce je prováděna pomocí několika možností distribučních cest. Lze využít přímý prodej, jednoúrovňovou nebo víceúrovňovou distribuční cestu. Distribuce s využitím prostředníků zahrnuje maloobchody, velkoobchody, agenty. Každý typ distribuční cesty dosahuje jiných prodejů a dosahuje také jiných nákladů a jiného zisku. Volba distribuční cesty závisí na několika faktorech. Jimi jsou druh produktu, chování konečného spotřebitele, vždy je nutné sloučit zájmy výrobce a zprostředkovatele.

Zaběhnutý distribuční systém je obtížné změnit, neboť firma má již vybudované obchodní vztahy s velkoobchody, maloobchody a jinými zprostředkovateli.

4.2.4 Marketingové komunikační programy

Pro vytvoření účinné marketingové komunikace je nezbytné znát průběh komunikačního procesu, definovat vhodné komunikační cíle a strategie k jejich dosažení, vytvořit optimální kombinaci nástrojů komunikačního mixu a v neposlední řadě i umět správně rozdělit finanční prostředky na komunikaci a zjistit efektivnost jejich vynaložení.²²

V následujícím textu budou rozebrány jednotlivé nástroje marketingové komunikace. Komunikační strategie přispívá k úspěšnému prodeji výrobků a služeb. P. Kotler uvádí, že „moderní marketing vyžaduje víc, než jen vyvinout dobrý výrobek, dát mu přitažlivou cenu a zpřístupnit ho potencionálním zákazníkům. Firma musí také komunikovat se svými současnými a potencionálními zákazníky. Každá firma je nevyhnutelně postaveno do role komunikátora a propagátora.“²³

Komunikační mix je kompletní nástroj, který v sobě zahrnuje dílčí komunikační nástroje:

- propagace (Advertising)
- podpora prodeje (Sales Promotion)
- vztah k veřejnosti (Public Relations)
- přímý marketing (Direct Marketing) a osobní prodej

Pokud se vrátím k již zmíněnému životnímu cyklu výrobku, účinnost jednotlivých komunikačních prostředků se liší v různých stádiích výrobku. Níže jsou specifikovány čtyři stadia životního cyklu výrobku a preferované účinné nástroje odpovídající jednotlivým etapám

²² ŠVANDOVÁ, Z., Úvod do marketingové komunikace, 1. vyd., Liberec TUL, HF, 2002, s. 26

²³ KOTLER, P., Marketing, management, Victoria Publishing, 1991, s. 612, ISBN 80-85605-08-2

1. etapa – zavádění výrobku na trh – nejúčinnější nástroje komunikačního mixu:

- propagace, publicita, podpora prodeje, osobní prodej

2. etapa - růst – nejúčinnější nástroje komunikačního mixu jsou:

- osobní prodej a komparativní reklama je velmi účinná
- lze uvést, že propagaci lze snížit na minimum, neboť ve stádiu růstu působí na trhu poptávka, obzvlášť pokud je prodej výrobku velmi úspěšný

3. etapa – zralost – nejúčinnější nástroje komunikačního mixu jsou:

- podpora prodeje, reklama, která má charakter připomenutí zákazníkovi

4. etapa – pokles - nejúčinnější nástroje komunikačního mixu jsou:

- podpora prodeje, reklama, osobní prodej

V zásadě rozlišujeme dva typy marketingové komunikační strategie. Jejich rozdíl spočívá ve způsobu vytváření poptávky po daném produktu.

- 1) **Strategie tlaku** (Push) zahrnuje aktivity výrobce, které stimulují marketingové zprostředkovatele ke zvýšení prodeje. Je spojena s přesvědčováním všech článků na distribuční cestě.
- 2) **Strategie tahu** (Pull) se vyznačuje aktivitami výrobce zaměřené na konečné spotřebitele. Dochází k vytváření poptávky na straně zákazníka. Tato stimulovaná poptávka „protáhne“ produkt přes všechny články distribučního kanálu ke konečnému spotřebiteli.

4.3 Materiálové hospodářství

Pod pojem materiálové hospodářství lze zahrnout následující aktivity:

- nákup materiálu a surovin včetně zajištění nákupní logistiky
- řízení zásob
- plánování a řízení výroby

- management kvality
- prodejní logistika

V celém tomto řetězci lze opět dosáhnout snížení nákladů, zlepšit kvalitu výrobků a zvýšit tak konkurenceschopnost podniku na trhu. Jak bylo řečeno v předchozí kapitole, vybraný podnik není výrobním podnikem, řeší pouze proto nákup výrobků ze zahraničí, jejich dopravu do České republiky a následný prodej českým zákazníkům.

4.4. Vědecko-technický rozvoj

Výrobní podniky investují do vědecko-technického rozvoje z důvodu posílení své konkurenceschopnosti, chtějí přijít na trh s novým výrobkem. Výzkum a vývoj se orientuje do oblasti výrobního programu a zahrnuje tvorbu patentů, nových výrobků, inovací a jiných různých zlepšení. Podněty mohou mít dvojí charakter. Mohou to být podněty technologické vyvolané výsledkem vědy a výzkumu. Nebo to mohou být podněty komerční, jejich výsledkem jsou výrobky s vyšší přidanou hodnotou a zdokonalené výrobky.

M. Dedouchová uvádí tři základní strategie vědecko-technického rozvoje pro výrobní podnik:²⁴

- **strategie výrobkové inovace** – vyvinutí nových výrobků
- **strategie vývoje výrobku** – vylepšení kvality současných výrobků
- **strategie procesní inovace** – výroba s nižšími náklady a vyšší kvalitou

Vědecko-technický rozvoj má také svoji odvrácenou tvář. Za ní stojí zhoršující se životní a ekologické prostředí na naší planetě, znečišťování ovzduší, nadměrné kácení lesů, používání chemických prostředků.

²⁴ DEDOUCHOVÁ M., *Strategie podniku*, Praha: C.H. BECK, 2001, s. 42. ISBN 80-7179-603-4

Vybraný podnik pro tuto diplomovou práci není výrobním podnikem, nepočítá se, že bude investovat do vědecko-technického rozvoje. Působí však v oblasti, která se neustále vyvíjí a počítá se, že budou vznikat stále nové výrobky a zlepšení, která budou sloužit k ochraně životního prostředí.

4.5 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (Human Resource Management) je specifická činnost v rámci podniku zabývající se řízením svých zaměstnanců. Zahrnuje tyto činnosti.²⁵

- personální plán a plánování zaměstnanců
- nábor
- výběr
- orientace, rozvoj
- výchova
- hodnocení
- odměny
- separace

Řízení lidských zdrojů je velmi citlivá oblast. V malých a středních podnicích je často podceňována, zvláště v malých podnicích jsou zaměstnanci vlastníci firmy nebo jejich rodinní příslušníci, kteří nemusí disponovat odbornými znalostmi.

Z vlastní zkušenosti mohu konstatovat, že jsem se setkala s faktem, že v malých a středních podnicích je často podceňována oblast zaškolení nového zaměstnance v porovnání oproti velkým podnikům. Také řízení výkonnosti a motivace může být v malých a středních podnicích nedostatečná.

²⁵ KUBIAS, S., *Úvod do managementu – 2001*, TU Liberec, s. 58. ISBN 80-7083-557-5

4.6 Informační systém

Práce s informacemi je pro každý podnik základní, bez informací žádná firma nemůže přežít. Využívání informačních technologií již dnes nelze samo o sobě považovat za konkurenční výhodu.

Skutečnost je taková, že neschopnost využít efektivně v co nejširší míře moderních informačních technologií se stává retardačním faktorem v rozvoji firmy a u firmy dochází ve svém důsledku ke snižování konkurenční schopnosti.²⁶

Informační systém v podniku je nástroj sloužící k podpoře komplexního řízení podniku. Základ informačního systému je řízení účetnictví podniku, řízení účetnictví dle jednotlivých vnitropodnikových útvarů. Informační systém plní celou řadu dalších funkcí, např. tvorba kalkulací, řízení zásob, fakturování, mzdové účetnictví, vykazování daní, prodejní analýzy, atd.

Informační systém je řešením pro plánování a řízení podnikových procesů. Hlavní funkcí podnikového systému je prostřednictvím podnikových procesů transformovat vstupy přicházející z okolí do výstupů.

Širší pojem informačního systému podniku však nezahrnuje pouze vnitřní podnikový systém sloužící ke zpracování informací, ale lze sem zahrnout další systémy:

- internet
- extranet
- elektronické podnikání
- telefonování přes internet
- komunikace s bankou a jinými úřady

Asociace malých a středních podniků v České republice provedla v září 2009 průzkum na zjištění využívání internetu a internetových aktivit MSP.

²⁶ Ostravská universita [online]. [cit. 20.2.2010]. Dostupné z: <http://www.osu.cz/katedry/kip/aktuality/sbornik99/lacko1.html>

Vybrala jsem některé výsledky, které považuji za důležité a svědčí o důležitosti informací a internetu, přičemž mnoho malých a středních podnikatelů dosud nemá vlastní webovou prezentaci:²⁷

- 84 % z dotázaných společností považuje internet za klíčový pro své podnikání
- třetina dotazovaných je svou podnikatelskou činností na internetu závislá
- 9 z 10 dotázaných internet využívá jako hlavní zdroj informací a kontaktů
- 25 % respondentů stále nemá vlastní webovou stránku
- jako hlavní důvod, proč společnost dosud nemá vlastní webovou prezentaci, uvádí většina dotazovaných nedostatek znalostí

4.7 Podniková infrastruktura

M. Dedouchová zahrnuje pod pojem podniková infrastruktura podnikovou kulturu, organizační strukturu podniku, vnitřní řídicí systém a finanční hledisko.

Finanční situace podniku určuje jeho silnou nebo slabou stránku. Podnik, aby mohl provádět jakoukoliv činnost, musí disponovat určitými finančními prostředky. Finanční zdraví firmy je důležité nejen pro podnikatele, ale další osoby. Zdravá finanční situace přináší jistotu pro zaměstnance, zákazníky, dodavatele a potencionální poskytovatele peněžního kapitálu. K hodnocení finanční situace podniku slouží rozvaha, výsledovka a výkaz cash flow.

Rozvaha je účetní výkaz, který ukazuje stav aktiv a pasiv k určitému okamžiku. Aktiva poskytují přehled o majetku společnosti, pasiva o zdrojích, ze kterých je tento

²⁷ Asociace malých a středních podniků. [cit. 9.1 .2010]. Dostupné z: < <http://www.amspp.cz/pruzkum-google-a-asociace-malych-a-strednich-podniku-a>

majetek financován. Rozvaha musí splňovat základní bilanční rovnici, tzn. Že součet aktiv se rovná součtu pasiv. Rozvaha má ovšem jednu nevýhodu - omezenou vypovídací schopnost. Přehled, který poskytuje je spíše statický.

Výsledovka - výkaz zisku a ztrát ukazuje ziskové schopnosti podniku za předcházející účetní období. Dává přehled o nákladech, výnosech a výsledku hospodaření, obvykle za jeden kalendářní rok. Při finanční analýze je obecně více doporučován výkaz peněžních toků.

Cash flow znázorňuje pohyb peněžních prostředků, jejich úbytky a přírůstky během účetního období. Vychází ze skutečných hotovostních operací, tedy příjmů a výdajů.

K hodnocení finanční situace podniku a pro posouzení finančního zdraví se používají další finanční ukazatele. Jedná se absolutní, rozdílové, procentní a poměrové ukazatele, pomocí kterých se hodnotí rentabilita podniku, likvidita, zadluženost a další. Protože v této diplomové práci je prezentován podnik, který byl založen nedávno a jeho činnost trvá několik měsíců, tato kapitola práce má spíše informativní charakter a neslouží k podrobné finanční analýze podniku.

5 SWOT analýza

SWOT analýza představuje strategickou analýzu podniku. Syntetizuje výsledky interní a externí analýzy podniku. Analýza silných a slabých stránek (Strengths, Weaknesses) se zaměřuje na vnitřní prostředí podniku a vnitřní faktory podnikání. Naproti tomu hodnocení příležitostí a ohrožení (Opportunities, Threats) se zaměřuje na externí okolí podniku. Přestože podnik nemůže externí faktory ovlivnit, může je alespoň pomocí externí analýzy identifikovat. Propojením všech čtyřech oblastí vzniká SWOT analýza.



Obrázek č. 6: **SWOT analýza**

Zdroj: Internetová encyklopedie Wikipedie [28]

SWOT analýza je nástroj, který je nezbytnou součástí strategického řízení podniku a je považována za účinný a transparentní prostředek k prozkoumání možností změn a rozvoje podniku.

APLIKACE TEORETICKÝCH POZNATKŮ VE VYBRANÉM PODNIKU

V této části diplomové práce budu aplikovat teoretické poznatky sepsané v první části na vybraný podnik. Nejprve bude podnik představen, poté provedu externí a interní analýzu. Výsledky obou analýz promítnu do SWOT analýzy, dále provedu návrh strategie pro podnik a porovnáím jej s představou vlastníka podniku a navrhnu případná zlepšení. Praktická část mé diplomové práce je aplikována na podnik, který si nepřál být jmenován, proto jej označím jako podnik AB, s.r.o.

6 Představení podniku AB, s.r.o.

Založení podniku AB, s.r.o. bylo z různých důvodů delší dobu odkládáno, k založení a zapsání do obchodního rejstříku došlo v lednu 2010. Jedná se o malý podnik s počátečním vkladem CZK 200.000,-- . Podnik byl založen jednou osobou.

Vybraný podnik působí jako distributor španělského výrobce solárních panelů. Podnik se zabývá dodávkami a instalací termodynamických solárních panelů využívajících alternativního zdroje sluneční energie a okolního tepla.

Tento systém představuje nejmodernější generaci solárních panelů. Termodynamické panely zaručují ohřev vody a snadný způsob vytápění prostor i vyhřívání bazénů. Jeden kolektor je schopen absorbovat tepelnou energii, i když je zataženo nebo dokonce i když prší. Kolektor může být umístěn jak na střechách, tak i na fasádách či na zemi. Ušetří až 80 procent energie.

Pro úplnost je potřeba zmínit, že podnik byl zakládán s absencí jakéhokoliv podnikatelského plánu a obchodní strategie a po naší vzájemné diskuzi vedení podniku velmi uvítalo moji diplomovou práci, její obsah a můj zájem o zmíněný podnik.

7 Externí analýza podniku AB, s.r.o.

Podnik, který jsem si vybrala pro svoji diplomovou práci, obchoduje s produktem, který využívá sluneční energie jako obnovitelného zdroje energie. Obecně využívání alternativních zdrojů energie se stalo v poslední době trendem. Důvodem jsou zhoršující se ekologické podmínky na naší planetě, znečišťování životního prostředí, znečišťování ovzduší, změny klimatu doprovázené globálním oteplováním. To vše tvoří logické důvody proč se využívání obnovitelných zdrojů zvyšuje.

Jak jsem uvedla v teoretické části práce, každý podnik se pohybuje v určitém okolí. Toto okolí jsem nejprve rozdělila na dva celky – makrookolí a mikrookolí podniku. V této kapitole provedu nejprve analýzu makrookolí, poté budu analyzovat mikrookolí podniku AB.

7.1 Analýza makrookolí podniku AB

Makrookolí podniku je prostředí, které podnik obklopuje zvnějšku. Na jedné straně představuje pro podnik příležitosti, na straně druhé možná ohrožení. Tyto externí faktory jsou dané a podnik nemá příliš možností, jak by je mohl změnit. Postupně budu analyzovat prostředí makroekonomické, technologické, demografické, politické a legislativní, sociální a kulturní, přírodní a světové prostředí podniku.

7.1.1 Makroekonomické prostředí

Makroekonomické okolí podniku je dáno stavem ekonomiky státu. Stav ekonomiky ovlivňuje výkonnost podniků a příjem a koupěschopnost obyvatelstva. Výkonnost národního hospodářství je zjišťována pomocí veličin makroekonomických ukazatelů. V následujícím textu jsou prezentovány nejdůležitější makroekonomické ukazatele, které jsem pro svoji práci čerpala převážně z portálu www.businessinfo.cz.

- **Hrubý domácí produkt (HDP)**

Hrubý domácí produkt představuje celková peněžní hodnota statků a služeb vytvořená za dané období na určitém území. V mezinárodních měřítcích se často také používá hrubý domácí produkt na jednoho obyvatele. Od roku 2002 hrubý domácí produkt v České republice rostl, pokles je však zaznamenán od roku 2007. Konkrétní čísla prezentuje tabulka č. 4

Tabulka č. 4 – Hrubý domácí produkt v ČR v letech 2002 - 2008

rok	mld. Kč.	meziroční přírůstek
2002	2 464,4	1,9%
2003	2 577,1	3,6%
2004	2 814,8	4,5%
2005	2 983,9	6,3%
2006	3 222,4	6,8%
2007	3 535,5	6,1%
2008	3 689,0	2,5%

Zdroj: Business info online, hlavní makroekonomické ukazatele [29]

- **Průměrná míra nezaměstnanosti v ČR a Libereckém kraji**

Níže prezentuji průměrnou míru nezaměstnanosti v letech 2005 – 2008, která měla pozitivní klesající tendenci. Domnívám se, že snižující se míra nezaměstnanosti má na podnik pozitivní dopad z hlediska ovlivnění koupěschopné poptávky. Přesné číslo za rok 2009 není zatím k dispozici, předpokládá se však, že se nezaměstnanost opět zvýšila, což hodnotím negativně pro podnik z výše zmíněného hlediska.³⁰

Tabulka č. 5 – Průměrná míra nezaměstnanosti v letech 2005 - 2008

rok	průměrná míra nezaměstnanosti v ČR	průměrná míra nezaměstnanosti v libereckém kraji
2005	9,0%	7,8%
2006	8,1%	7,4%
2007	6,6%	6,5%
2008	5,4%	6,0%

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí [30]

- **Průměrná hrubá měsíční nominální mzda vs. minimální mzda**

Zde podávám přehled o vývoji průměrné měsíční hrubé mzdy a minimální mzdy v letech 2005 – 2009. Z níže uvedených čísel je zřejmý nejprve nárůst minimální mzdy, poté její stagnace od ledna 2007. Co se týká průměrné měsíční hrubé mzdy, opět je zaznamenán její růst, s výjimkou roku 2009, dle dostupných údajů za 1. čtvrtletí roku 2009. Zvyšující se průměrná měsíční mzda je v době hospodářské krize poněkud rozporujícím faktorem. Důvod lze hledat ve velkém propouštění zaměstnanců, které mohlo vést k takovému nárůstu průměrné mzdy.

Tabulka č. 6 – Průměrná hrubá mzda a minimální mzda v letech 2005 - 2009

rok	průměrná hrubá měsíční mzda v Kč	minimální mzda v Kč
2005	18 992	7 185
2006	20 219	8 000
2007	21 694	8 000
2008	23 542	8 000
2009 (1 Q.)	22 328	8 000

Zdroj: Finance.cz, vývoj průměrné a minimální mzdy [31]

- **Míra inflace**

Obecně inflace znamená všeobecný růst cenové hladiny v čase. Míra inflace odráží růst agregátní cenové hladiny mezi dvěma obdobími. Opět jsou níže uvedena konkrétní čísla za poslední roky. Přesný údaj o míře inflace za rok 2009 není zatím k dispozici, míra inflace dle dostupných informací v posledním kvartálu roku 2009 nepřesáhla 3 %.

Tabulka č. 7 – Míra inflace v ČR v letech 2004 - 2008

rok	míra inflace
2004	2,8%
2005	1,9%
2006	2,5%
2007	2,8%
2008	6,3%

Zdroj: Businessinfo online, hlavní makroekonomické ukazatele [32]

7.1.2 Technologické prostředí

Zvyšující se celosvětová spotřeba energie související s růstem obyvatelstva na Zemi vytváří důvody pro vznik nových technologií, které řeší postupný přechod od používání fosilních paliv k obnovitelným zdrojům energie. Využívání obnovitelných zdrojů energie vytváří obrovské předpoklady pro vznik nových technologií. Vývoj technologií rozšiřuje lidské možnosti zasáhnout i do sfér přírodních.

V konkrétním případě mé diplomové práce a podniku, který je zde prezentován, má využívání sluneční energie několik výhod. Je to za prvé energetická návratnost, kdy „palivo“ je zadarmo. Další výhodou lze spatřit v nepotřebnosti obrovských investic jako jsou velké elektrárny, navíc využívání sluneční energie nijak nenarušuje životní prostředí, přírodní a energetickou rovnováhu planety, nevytváří emise ani radioaktivní odpad. Před pár lety se dostala technologie přeměny sluneční energie z oblasti výzkumu do oblasti rostoucí výroby a obchodu v průmyslově vyspělých zemích. To ovšem neznamená konec objevování nového. Nástup nanotechnologií sebou přináší nové objevy a technologické možnosti, příkladem může být kalifornská firma Nanosolar.³³

7.1.3 Demografické prostředí

Demografický vývoj patří mezi další faktory určující poptávku po produktu prezentovaného podniku. Jak konkrétně demografické procesy ve společnosti ovlivní prezentovaný podnik, si netroufám s přesností určit. Obecně však mohu konstatovat, že zvyšující se vzdělanost obyvatelstva a dožívání se vyššího věku, tvoří předpoklady k vytváření poptávky po produktu podniku AB. Podnik by se měl zaměřit na takovou skupinu obyvatel, která plánuje stavbu rodinného domů nebo jiným způsobem řeší vlastní bydlení.

³³ Blog aktuálně. cz [online]. [cit. 27.02.2010]. Dostupné z: < <http://blog.aktualne.centrum.cz/blogy/tenaruv-blog.php?itemid=4068> >

7.1.4 Sociální a kulturní prostředí

Jak jsem zmínila v teoretické části práce sociální a kulturní prostředí je tvořeno faktory, které ovlivňují chování lidí, formuje určité skupiny ve společnosti, atd. V této oblasti vnímám jako významný bod odpovědnost každého jedince vůči společnosti a životnímu prostředí. To může být hnacím motorem pro uvědomění si zhoršujících se přírodních podmínek na naší planetě a zodpovědným řešením této situace u každého jedince, který opatření přenesse do svého života. Jako řešení osobně vidím v úspoře fosilních zdrojů energie, aktivní ochraně životního prostředí a využití špičkových technologií a obnovitelných zdrojů sluneční energie nebo jiných.

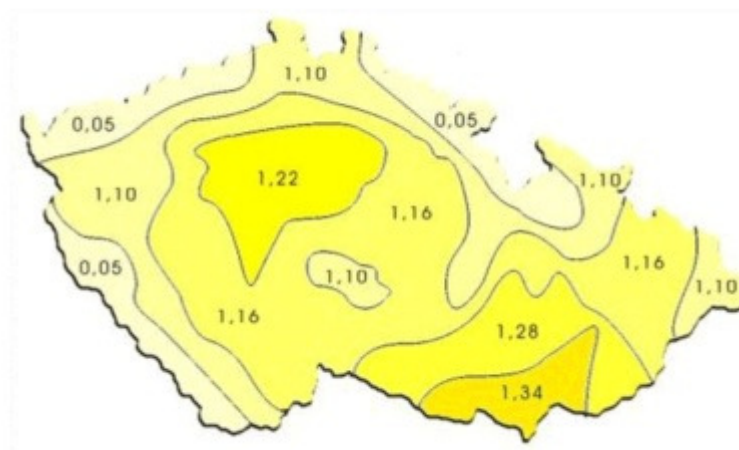
7.1.5 Přírodní prostředí

Současná hospodářství lze charakterizovat jako fosilní, na němž jsou závislé téměř všechny lidské aktivity. Světové hospodářství vděčí za svůj úspěch fosilní energetické základně, avšak stále rostoucí závislost na konečných zdrojích představuje pro lidstvo velké ohrožení. Naproti fosilním zdrojům stojí obnovitelné zdroje energie. Encyklopedie definuje obnovitelný zdroj energie jako označení některých vybraných, na Zemi přístupných forem energie, získané primárně především z jaderných přeměn v nitru Slunce. Dalšími zdroji jsou teplo zemského nitra a setrvačnost soustavy Země-Měsíc. Lidstvo je čerpá ve formách např. sluneční záření, větrné energie, vodní energie, energie přílivu, geotermální energie, biomasy a další.³⁴

Téma mé diplomové práce přímo souvisí s ochranou životního prostředí a ekologickým podmínkami, využitím sluneční a alternativních zdrojů energie. Podnik, který jsem vybrala pro svoji práci obchoduje s produktem, který využívá solární energie a energie tepla, které je obsaženo v zemi, vodě i vzduchu.

³⁴ Wikipedie [online]. [cit. 28.02.2010]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Obnoviteln%C3%BD_zdroj_energie>

Sluneční energie je dostupná kdekoli na Zemi a proto neexistuje ani preference lokalit. Proto i Česká republika s nižší intenzitou slunečního záření v porovnání s ostatními lokalitami je vnímána jako perspektivní. Intenzitu dopadu slunečního záření na území České republiky znázorňuje obrázek č. 7:



Obrázek č. 7: Sluneční záření v ČR – MWh/kWh/m² (dopad na vodorovnou plochu)

Zdroj: Internetový portál 4Solar [35]

Energie tepla je všude okolo nás, v zemi, ve vzduchu i ve vodě. Jeho teplota je však nízká a neumožňuje přímé energetické využití. Tepelná čerpadla jsou zařízení, která umožňují odnímat teplo z okolního prostředí a následně ho využívat. O konkrétním využití budu hovořit v kapitole 8.1.1, kde budu popisovat produkt vybraného podniku.

7.1.6 Politické a legislativní prostředí

Definice obnovitelného zdroje podle českého zákona o životním prostředí říká: Obnovitelné přírodní zdroje mají schopnost se při postupném spotřebovávání částečně nebo úplně obnovovat, a to samy nebo za přispění člověka.³⁶

³⁶ Wikipedie [online]. [cit. 28.02.2010]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Obnoviteln%C3%BD_zdroj_energie>

Ministerstvo životního prostředí je ústředním orgánem státní správy a orgánem dozoru ve věcech životního prostředí. Jeho cílem je ochrana životního prostředí a zajištění trvale udržitelného rozvoje společnosti.

Současná legislativa a využívání obnovitelných zdrojů obecně, je v České republice upravena ve dvou obecnějších zákonech:

- zákon č. 458/2000 Sb. (energetický zákon)
- zákon č. 406/2000 Sb. (o hospodaření energií)
- podzákoných norem (vyhlášky, cenová rozhodnutí, usnesení vlády)³⁷

Zákon č. 458/2000 Sb. – energetický zákon definuje obnovitelné zdroje jako zdroje, jejichž energetický potenciál se trvale a samovolně obnovuje přírodními procesy.

Zákon č. 406/2000 Sb., o hospodaření energií, vytváří zejména předpoklady k hospodárnému využívání energie a k ochraně životního prostředí. Zákon legalizuje ” Národní program hospodárného nakládání s energií a využívání jejích obnovitelných a druhotných zdrojů ” , který se stává dokumentem vyjadřujícím cíle směřující ke snižování spotřeby energie, využití obnovitelných a druhotných zdrojů v souladu s hospodářskými a společenskými potřebami podle zásady trvale udržitelného rozvoje a ochrany životního prostředí.

Státní program na podporu úspor energie a využití obnovitelných a druhotných zdrojů energie “ naplňuje ” Národní program hospodárného nakládání s energií a využívání jejích obnovitelných a druhotných zdrojů “ a je v souladu se Státní politikou životního prostředí České republiky.

Důležitou roli v oblasti legislativy hraje také zákon č. 180/2005 Sb.o podpoře výroby elektřiny z obnovitelných zdrojů energie.

³⁷ Jihočeská univerzita [online].[cit. 28.02.2010]. Dostupné z: http://www2.zf.jcu.cz/~moudry/database/pdf/Obnovitelne_zdroje_v_CR.pdf

Oblast fotovoltaiky s podnikem prezentovaným v této práci přímo nesouvisí, fotovoltaické systémy podnik AB považuje za možné substituty a domnívám se tedy, že je vhodné na tomto místě zmínit úplné podání legislativy ČR, která se týká využívání OZE a sluneční energie především. Snahu České republiky v legislativní činnosti je možné shrnout do následujících cílů :

- přispět odpovídajícím snížením emisí skleníkových plynů k ochraně klimatu,
- přispět odpovídajícím snížením emisí ostatních škodlivin do prostředí k ochraně životního prostředí,
- přispět ke snížení závislosti na dovozu energetických surovin,
- přispět ke zvýšení diverzifikace a decentralizace zdrojů energie a tím ke zvýšení bezpečnosti dodávek energie,
- přispět ke zvýšení podnikatelské jistoty investic do obnovitelných zdrojů energie,
- podpořit vytvoření institucionálních podmínek pro zavádění nových technologií a k jejich proniknutí na trh jak v tuzemsku, tak v zahraničí,
- využíváním biomasy přispět k péči o krajinu.
- podporou využívání obnovitelných zdrojů energie přispět k vyšší zaměstnanosti v regionech.³⁸

7.1.7 Světové prostředí

Rozvoj využívání solární energie v posledních letech prochází obdobím rychlého vzrůstu. Nejvýznamnější výrobci jsou japonské společnosti, dále výrobci z Evropy a USA. Velkou roli sehrál program v těchto průmyslově vyspělých zemích a podpora ze strany státu.

³⁸ MOTLÍK, J., ŠAMÁNEK, L., ŠTEKL, J., PAŘÍZEK, T., BÉBAR, L., LISÝ, M., PAVLAS, M., BAŘINKA, R., KLÍMEK, P., KNÁPEK, J., VAŠÍČEK, J., *Obnovitelné zdroje energie a možnosti jejich uplatnění v ČR*. Vydal ČEZ, 2007, 182 s., www.cez.cz

Nástroje, které jsou používány k podpoře využívání sluneční energie ve jsou ve vyspělých zemích následující:

- dotované demonstrační projekty
- dotace na investice
- pevné výkupní tarify
- půjčka s nízkou úrokovou sazbou
- podpůrné výzkumné a vývojové programy
- dotace do průmyslu
- zvýhodněná daňová sazba a snížení nákladů na pořízení systému³⁹

Využívání sluneční energie by mělo mít v budoucnosti i velmi významné místo v rozvojových zemích na africkém a asijském kontinentu. Právě absence sítě elektrické energie v těchto rozvojových oblastech vytváří předpoklady k využívání sluneční energie.

Domnívám se, že Česká republika nepatří a nebude patřit mezi významné země využívajících obnovitelných zdrojů energie, nicméně může využít transferu technologií vyvinutých ve vyspělejších zemích a rovněž čerpat výhody z nich plynoucí.

³⁹ Jihočeská univerzita [online]. [cit. 28.02.2010]. Dostupné z: http://www2.zf.jcu.cz/~moudry/database/pdf/Obnovitelne_zdroje_v_CR.pdf

8 Interní analýza

Dalším krokem k vytvoření SWOT analýzy a ke zhodnocení silných a slabých stránek podniku je interní analýza. Jako první budu analyzovat marketingové faktory, poté bude podám charakteristiku dalších faktorů zmíněných v teoretické části.

8.1 Marketingové faktory

Na současných trzích s převisem nabídky nad poptávkou je role marketingu zásadní ve všech hospodářských odvětvích. Pro současný marketing je charakteristická převážně orientace pozornosti na zákazníka, který definuje svoje přání a potřeby. Kromě ekonomického hlediska se v řízení společností stále více prosazují myšlenky sociálního potažmo ekologického marketingu, což je konkrétní případ podniku AB.

8.1.1 Produkt

Podnik AB, s.r.o. disponuje jediným typem výrobku, ovšem jde o produkt, který dle současných zjištění je na trhu ojedinělý. Nejedná se o novou technologii, pouze o takové provedení, která činí produkt jedinečným a zajímavým. V nabídce podniku AB jsou tzv. termodynamické panely, které spojují využívání sluneční energie a zároveň jsou schopny absorbovat okolní teplo.

Systém termodynamických panelů je založen na využívání solární energie a energie okolního tepla. **Spojuje v sobě výhody solárního panelu a tepelného čerpadla.** Systém výrobku funguje na principu, že chladicí kapalina o teplotě -5 až -15 °C cirkuluje uvnitř obvodu v kolektoru. Působením venkovního tepla se kapalina přemění na plyn, který vniká do kompresoru. Zde dojde k jeho stlačení a tím i ke zvýšení teploty až na 130 °C, teplotní výměnou dojde k postupnému ohřívání vody v bojleru. Jeden kolektor váží 8 kg, je cca 2 m dlouhý a 80 cm široký. Systém termodynamických panelů nabízí podnik AB jako řešení pro následující možnosti:

- **Ohřev vody**

V nabídce podniku je šest různých velikostí termodynamických panelů sloužící k ohřevu vody menších objemů. Tato zařízení jsou doporučována pro montáž na rodinných domcích, výjimku netvoří ani balkónové lodžie panelových domů. Pro velkoobjemové systémy ohřevu teplé vody podnik nabízí dalších devět velikostí zařízení. Ta slouží pro ohřev vody až do objemu šest tisíc litrů.

- **Vytápění**

Podnik nabízí systém rovněž jako řešení pro vytápění vnitřních prostor. Lze jej využít pro vytápění klasickými radiátory, systém napojit na podlahové vytápění nebo na další systémy využívající teplou vodu.

- **Vyhřívání bazénů**

Systém termodynamických panelů je doporučován také pro ohřev vody v bazénech. Tato technologie navíc umožňuje ohřev vody i v noci. Systém, který podnik nabízí spojuje výhody klasických solárních panelů s výhodami tepelného čerpadla.

Termodynamický systém lze použít tam, kde je potřeba ohřát vodu až na teplotu 60°C, tedy jak v podlahovém vytápění, hliníkových radiátorech, konvektorech, bojlerech na vodu či v plaveckých bazénech. Uplatnění je vhodné nejen v domácnostech, ale i v hotelích, restauracích.

Podnik disponuje ve svém portfoliu výrobků pouze jedním typem hmotného produktu. Na něj sice navazuje řada dalších služeb (montáž, servis, údržba), ty jsou však dodávány společně s produktem jako jeden balík. Osobně hodnotím tento stav za vyhovující pro začátek života podniku, pro další rozvoj podniku se toto omezené portfolio může stát nevyhovujícím. Rozšíření produktového portfolia navrhu v další části práce jako návrh na případná vylepšení obchodní strategie podniku.

8.1.2 Cena

Prodejní cena výrobku je pevně stanovená a je zakotvená ve smlouvě, kterou podnik AB uzavřel se španělským výrobcem. Podnik tedy nedisponuje žádnými možnostmi pro vytváření vlastní cenové politiky. Jedinou možností, jak obstát v konkurenčním boji oproti ostatním firmám je úprava lhůty, za kterou od zákazníka požaduje platbu, popř. platbu předem. Platební podmínky konečným zákazníkům jsou sjednávány individuálně, nejčastěji jsou realizovány platbou předem, která plně pokryje náklady na dovoz objednaného zboží.

Pro úplnost bych ráda zmínila platební podmínky, na kterých se podnik AB dohodl se svým zahraničním partnerem. Za dovezené zboží platí prostřednictvím dokumentárního akreditivu. Ačkoliv platba prostřednictvím dokumentárního akreditivu nabízí zajištění pro obě strany smluvního vztahu, domnívám se, že pro pravidelnou spolupráci a přátelský obchodní vztah bude do budoucna zbytečně finančně náročná, doporučila bych po zvážení přejít na běžný transfer plateb. Konečné rozhodnutí však v tomto případě náleží odesílateli.

8.1.3 Místo a distribuce

Podnik má své sídlo v centru města Jablonce nad Nisou. V místě podnikání má kancelář a prodejní show-room. Je to místo, které není nikterak frekventované, nejedná se o znevýhodnění podniku z hlediska jeho umístění, protože většina nabídek se uskutečňuje prostřednictvím internetu, webových stránek společnosti nebo telefonických rozhovorů. Jako problematické vidím ztíženou možnost parkování, nebo při nakládce a vykládce zboží. To je situace, kterou podnik určitě bude v budoucnosti řešit.

8.1.4 Komunikace

Dle jednotlivých forem marketingové komunikace zhodnotím současný stav marketingových komunikačních aktivit. V další kapitole potom navrhu zlepšení, která vidím jako přínosná pro budoucí chod podniku.

- **Propagace**

Z nejrůznějších medií, která lze použít pro propagaci podniku, podnik AB využívá nejvíce internet. Svoji činnost propaguje prostřednictvím vlastních webových stránek. Struktura a provedení webových stránek je pro potenciální zákazníky velmi přehledné. Pozitivně hodnotím sekci FAQ, kde je i pro laiky vysvětlen princip fungování nabízeného sortimentu. Osobně hodnotím grafiku webové prezentace jako nevyhovující, domnívám se, že webové stránky budou složit po několik let a měly by být nadčasové. První dojem, které by měly stránky vzbudit bych směřovala do oblasti ochrany životního prostředí a pocitu každého jedince, že pořízení nabízeného systému je záležitost, která pomůže životnímu prostředí plus navíc lze dosáhnout finančních úspor. Určitě bych také vytvořila jedinečné logo podniku, pod kterým se podnik dostane do podvědomí nejširší veřejnosti a toto logo bych doporučila umístit na podnikové dokumenty, do těla e-mailových zpráv, na vizitky apod.

- **Podpora prodeje**

Cílem podpory prodeje je představení výrobku, jeho uvedení na trh a možnost vyzkoušení produktu zákazníkem. Podnik má svůj produkt vystavený ve vlastní prodejně. Velmi pozitivně vidím možnost prezentace podniku na veletrhu, ať prodejním či kontraktačním. Podnik tuto možnost v nejbližší době neplánuje z důvodu větší finanční náročnosti na pronájem plochy a vybudování stánku. Tento bod bude opět předmětem mých návrhů na případná zlepšení.

- **Public Relations**

Tento typ komunikačního nástroje bývá často podceňován. V oblasti, ve které působí podnik AB se však přímo nabízí kontakt s veřejností za účelem získání a zvýšení dobrého jména podniku. Dobrým důvodem je ochrana životního prostředí a snížení spotřeby energie. Podnik AB však tento marketingový nástroj zatím nevyužívá.

- **Osobní prodej**

Osobní prodej a kontakt se zákazníkem je téměř každodenně uskutečňován v prodejně podniku. Úloha zaměstnance prodejny spočívá převážně v poskytování informací, a vyřizování poptávek. Podnik zatím nezaměstnává osobního prodejce či nenajímá obchodního zástupce, který se aktivně věnuje prodejní činnosti. Věřící, že je zatím schopen si tuto činnost obstarat ze stávajících zdrojů. S růstem zakázek a růstem podniku bych však najmutí obchodního zástupce do budoucna určitě doporučila.

8.2 Výrobní funkce

Podnik AB není výrobním podnikem, proto nemůže z hlediska Porterova hodnototvorného řetězce ovlivnit faktory výroby produktu a získat tak konkurenční výhodu v ovlivnění nákladů na produkci.

8.3 Materiálové hospodářství

Z hlediska řízení zásob považuji systém v podniku AB za bezproblémový. Podnik netvoří žádné minimální ani pojistné zásoby zboží na skladě. Zakázky jsou vyřizovány podle platných objednávek od českých zákazníků, poté je zboží objednáno ze zahraničí. Snižuje se tak vázanost kapitálu v zásobách na minimum.

Pokud do materiálového hospodářství zahrnu i nákupní a prodejní logistiku, mohu uvést, že prodejní logistika je v současné době obsluhována podnikovým vozem. Podnik dodává svým zákazníkům produkt včetně kompletní montáže a tento způsob považuji za efektivní. Co se týká nákupní logistiky, zboží je ze zahraničí odesíláno v podmínce EX WORKS, která znamená povinnost prodávajícího připravit zboží k odeslání ve svém závodě a veškerá rizika a náklady přecházejí z prodávajícího na kupující v tomto závodě při nakládce zboží na dopravní prostředek. Podnik AB využívá silniční mezinárodní kamionové přepravy, má tedy možnost vybrat si dopravce, který bude transport zboží obstarávat a tím má i možnost ovlivnit dopravní náklady.

8.4 Vědecko-technický rozvoj

Podle Porterova hodnototvorného řetězce je vědecko-technický rozvoj chápán jako další oblast, kde lze získat konkurenční výhodu oproti ostatním podnikům. Vyvinout odlišný výrobek nebo jeho vylepšení na jedné straně generuje vyšší náklady, na straně druhé přináší přidanou hodnotu pro zákazníka. Podnik AB není výrobním podnikem, tudíž tuto oblast nemůže ovlivnit. Může ji však promítnout do jeho vlastního zlepšení tím, že bude neustále sledovat nové trendy vznikající ve vývoji nových vylepšených systémů ve využívání solární energie a obnovitelných zdrojů obecně. Považuji za nesmírně důležité, aby podnik zvyšoval svoji informovanost v oblasti vědecko-technického rozvoje a vědy.

8.5 Řízení lidských zdrojů

Podnik AB má pouze dva zaměstnance. Jedním je majitel firmy, který má na starost aktivní vyhledávání obchodních příležitostí, kontakt s dodavatelem a zajištění logistiky, bankovní styk, rovněž řeší vyřizování zakázek a montáže. Dalším zaměstnancem je obchodní asistent v podnikové prodejně, který má na starost převážně kontakt se zákazníkem a rovněž disponuje odbornými technickými znalostmi potřebných k provádění montáže. U těchto dvou osob dochází k prolínání funkcí, což osobně nehodnotím zvlášť negativně. Vzájemná dohoda na počátku vzniku zaměstnanecko-právního vztahu zněla v podobném smyslu a je založena na důvěře, což přispívá ke vzniku pozitivní podnikové kultury. S růstem podniku bude nábor nových pracovníků řešen podle konkrétních potřeb. Zatím tento stav hodnotím jako dostatečný při současném počtu zakázek. Podnik také uvažuje o alternativě najímání pracovníků na základě dohody o provedení práce při řešení budoucích potřeb.

Vedení účetnictví podnik AB řeší zadáním této správy externí účetní, která měsíčně fakturuje podniku smlouvenou částku. Tento stav hodnotím také pozitivně, z důvodu přenesení rizika a možnosti chyby na cizí osobu a také z důvodu neznalosti účetního a daňového systému obou zaměstnanců.

8.6 Informační systém

Podnik AB využívá pro své činnosti ekonomický software Pohoda. Z osobní zkušenosti považují tento systém za velmi přehledný a vhodný jako komplexní řešení pro malou a střední firmu. Podnik hodnotí také pozitivně provázanost účetní agendy s vlastním internetovým bankovníctvím. V rámci tohoto systému podnik také eviduje knihu jízd automobilu, která je v majetku podniku. Další funkcí tohoto systému je vedení Intrastatu (statistika obchodu se zbožím v členských zemích Evropského společenství), který bude podnik v budoucnosti využívat. Pozitivně hodnotím využívání internetu a aplikace Skype, která v podniku slouží ke komunikaci se zahraničním dodavatelem. Podniku tak odpadají drahé telefonní poplatky za využívání pevné či mobilní sítě.

8.7 Podniková infrastruktura

Z hlediska vnitřního řídicího systému podnik AB dodržuje následující procesy, kterými zajišťuje vyřizování zakázek.

- 1) aktivní vyhledání potencionálního zákazníka nebo poptávka od zákazníka
- 2) kompletní nabídka určující typ výrobku, množství, cenu, dodací lhůtu, platební podmínky a ostatní obchodní podmínky
- 3) návrh kupní smlouvy
- 4) potvrzení kupní smlouvy zákazníkem
- 5) platba předem ve smluvené výši
- 6) objednávka výrobku v zahraničí
- 7) potvrzení objednávky dodavatelem a žádost o otevření akreditivu
- 8) zaplacení zboží dodavateli prostřednictvím dokumentárního akreditivu
- 9) zajištění transportu
- 10) příjem na sklad
- 11) dodání a montáž u zákazníka
- 12) doplatek ceny ve smluvní výši
- 13) ověření spokojenosti zákazníka, popř. poskytnutí poradenství

Z hlediska finanční situace uvedu počáteční zahajovací rozvahu podniku AB.

Zahajovací rozvaha k 18. 1. 2010

Aktiva		částka
B.I.1	Zřizovací výdaje	20 700
C.IV.2.	Účet v bance	200 000
Aktiva celkem		220 700
Pasiva		částka
A.I.1	Základní kapitál	200 000
B.III.2	Závazky za ovládajícími a řídícími osobami	20 700
Pasiva celkem		220 700

Zdroj: Údaje z podniku, vlastní zpracování

Podnik AB se rozhodl řešit financování zřizovacích výdajů pomocí závazků za ovládajícími a řídícími osobami, po přepsání částky základního kapitálu z vinkulačního účtu na běžný účet v bance budou závazky zrušeny vyplacením částky z běžného účtu.

Z hlediska cash flow považují financování činnosti podniku za bezproblémové. Největší finanční zátěž představuje nákup solárních panelů ze zahraničí. Tento krok podnik řeší zálohovou platbou předem, kterou vyžaduje od zákazníků ve výši 50 – 60 %. To nenutí podnik využívat bankovní úvěry.

9 SWOT analýza podniku AB

Na základě provedených auditů shrnu výsledky do SWOT analýzy, tedy silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení vyplývající ze současné situace podniku AB. Věřím, že tato analýza bude sloužit pro podnik jako informativní základna, která poskytne podklady pro formulaci směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů. Analýza silných a slabých stránek je zaměřená na interní faktory podniku AB. V rámci interní analýzy jsem zjistila následující silné a slabé stránky, které vytváření nebo snižují vnitřní hodnotu firmy.

SILNÉ STRÁNKY:

- odlišný a specializovaný produkt na trhu v ČR
- potřeba nízkého kapitálu k provozování podniku a způsob financování nákupu
- pozitivní podniková kultura a motivace obou pracovníků
- zkušenosti majitele podniku s produktem ze zahraničí
- potřebné technické a odborné znalosti obou zaměstnanců
- jazykové znalosti potřebné pro komunikaci s dodavatelem
- profesionální přístup k zákazníkovi
- schopnost podniku pronikat do nových segmentů

SLABÉ STRÁNKY:

- nedostatečná akviziční činnost
- omezené portfolio nabízených výrobků
- absence strategie podniku, plánování a stanovení cílů
- malá orientace v dalších oblastech využívání OZE
- podceňování marketingových nástrojů
- nepropracovaný interní systém získání dotací na projekty podniku
- vázanost na jednoho dodavatele

Hodnocení příležitostí a ohrožení se zaměřuje na externí prostředí firmy, které podnik nemůže dobře kontrolovat. Přestože tyto faktory podnik nemůže ovlivnit, je vhodné je alespoň identifikovat. Na základě externí analýzy podniku AB jsem zjistila následující příležitosti a ohrožení.

PŘÍLEŽITOSTI:

- členství České republiky v EU (volný pohyb zboží a plateb)
- možnost čerpat podporu z fondů EU
- růst cen klasických zdrojů energie (elektřina)
- zvyšující se odpovědnost každého jedince k životnímu prostředí
- příznivý vývoj kurzu EUR v roce 2010

OHROŽENÍ:

- vázanost podniku na jednoho dodavatele
- snadný vstup dalších podniků do odvětví, poměrně malé bariéry na straně vstupu
- velká konkurence v odvětví, převážně v odvětví substitutů
- netransparentnost v poskytování dotací podnikatelům
- inflační vývoj (růst cen vstupů a reálných mezd)

Z výše uvedených předností a nedostatků podniku AB navrhu zlepšení, která vidím pro podnik jako optimální. Je možné, že se budeme v některých bodech s majitelem podniku rozcházet, nicméně považuji za vhodné je prezentovat v mé diplomové práci.

10 Vyhodnocení situace a navrhovaná zlepšení

V poslední části diplomové práce navrhnu vlastní zlepšení obchodní strategie a jednotlivá opatření, která by měla k zlepšením přispět. Jako výchozí bod pro tato zlepšení nejprve stručně zhodnotím současnou situaci podniku AB v nejdůležitějších bodech.

Pokud se zaměřím na obchodní strategii podniku AB, musím zkonstatovat, že podnik byl zakládán bez představy majitele podniku o konkrétní strategii. Rovněž nebylo definováno poslání podniku, cíle a strategický plán. Dá se říci, že majitel podniku těmito oblastem nevěnuje velkou pozornost a soustředí se na získání a realizaci zakázek.

Vzhledem ke krátké době působnosti podniku na trhu, kdy podnik disponuje novým typem výrobku, lze říci, že je na trhu úspěšný. Zatím se jedná o prodeje výrobků fyzickým osobám, které řešili vytápění vlastního rodinného domu. Podnik tak realizuje růstovou strategii na začátku svého životního cyklu. Jedná o poměrně riskantní krok, protože podnikatel vstoupil na trh pro něj neznámý s výrobkem, se kterým má určité zkušenosti ze zahraničí. Jak jsem zmínila již v předcházejícím textu, podnik věnoval poměrně dost času zjištění situace na trhu před vlastním založením podniku a již předem měl vytypované první potenciaální zákazníky. Navíc podnik plánuje oslovit nový segment trhu a soustředit se nejen na fyzické osoby, ale i na další segment, který je reprezentován většími odběrateli (bazény, restaurace, nemocnice). Tento model velmi dobře funguje v zahraničí a podnik předpokládá stejnou situaci i v ČR.

Externí faktory, jak jsem již zmínila, podnik nemůže dobře ovlivnit. Podle konkrétní SWOT analýzy a vyplývajících silných a slabých stránek podniku hodnotím situaci podniku pozitivně. Podnik si vybral perspektivní obor a pokud se mu podaří udržet tempo realizace zakázek, jaké má doposud nebo vyšší, určitě se stane úspěšným na trhu s OZE. Negativně však hodnotím omezenost produktového portfolia podniku a vázanost podniku na jednoho dodavatele.

Na základě zhodnocení současné situace, SWOT analýzy a dalších auditů, které jsem provedla ve své práci v následujícím textu navrhnu vlastní zlepšení.

Předpokládám-li , že se podnik bude rozrůstat a také i počet zaměstnanců se bude postupem času zvyšovat navrhuji vytvořit **poslání podniku a základní hodnoty**, které budou podnik charakterizovat a vytvářet pocit spoluodpovědnosti mezi zaměstnanci. Poslání a základní hodnoty jsem navrhla následovně.

„ Hlavním posláním podniku AB je poskytovat zákazníkům v oblasti využívání solární a alternativních zdrojů energie kvalitní výrobky a poradenství. S ohledem na ochranu životního prostředí nabízíme zákazníkům komplexní řešení při realizaci jejich potřeb. Při naší činnosti klademe důraz na hodnoty, které považujeme za závazné:

- **profesionalita**
- **technická podpora**
- **kvalita dodávaných výrobků a služeb**
- **ochrana a úcta k životnímu prostředí**
- **důvěryhodnost v obchodních vztazích“**

Dalším krokem je **definice cíle**, kam se podnik bude v budoucnosti ubírat. Prvořadým cílem pro majitele podniku je maximalizace zisku. Navrhuji stanovit další obecné cíle, které lze dílčími nástroji dosáhnout.

„Naším cílem je zvyšování potenciálu podniku a snažíme se o dlouhodobou ekonomickou stabilitu podniku. Zajímá nás ochrana životního prostředí a obchodní vztahy vybudované na důvěře. Náš hlavní potenciál spatřujeme v týmu spolupracovníků, kteří disponují odbornými znalostmi a schopnosti a společně usilujeme o naplnění našeho poslání.“

Strategie podniku považuji za potřebnou pro nastavení procesů a řízení lidí. Navíc dobře sestavená obchodní strategie přitáhne zákazníky a motivuje zaměstnance. Pokud pohlížím na podnik a jeho specifický typ produktu mohu konstatovat, že podnik se diferencuje od ostatních dodavatelů jedinečným typem výrobku. Tato **strategie diferenciac** je zdrojem konkurenční výhody pro podnik.

Navrhovaná zlepšení směřují do dvou strategických oblastí. První je tvořena aktivitami podniku se stávajícím výrobním portfoliem. Pro další rozvoj podniku je nezbytné **oslovit další segment zákazníků**. Jak bylo řečeno již dříve, podnik tento krok zamýšlí, je však nutné předem určit postup, jakým tento krok bude realizovat. Podle Ansoffova jde o vstup se stávajícím výrobkem na nové trhy, tedy o tzv. **tržní vývoj**. Nový segment trhu bude reprezentován plaveckými bazény, hotely, restauračními zařízeními, a dalšími. Dle posledních dostupných informací se španělskému dodavateli podařilo získat velkou zakázku s restaurací nabízející rychlé občerstvení Mc. Donald. V případě dostatečné poptávky po produktech i v ČR je potřeba rychle reagovat a aktivně oslovit tento nový segment zákazníků. Protože podnik v současné době registruje dostatečný počet zakázek navrhovala bych **najmutí obchodního zástupce**, který se bude aktivně věnovat akvizi v tomto novém segmentu, přičemž oba zaměstnanci podniku se mohou plně věnovat stávajícím aktivitám.

Evropská unie jasně definovala svůj postoj k využívání obnovitelných zdrojů energie. V této oblasti je koncovým spotřebitelům umožněno čerpat finanční prostředky a získat dotaci ze Strukturálních fondů EU. Protože systém získávání dotací považují za netransparentní a pro podnikatele nepřehledný, považují za vhodné **kontaktovat odborníka, který se v programu podpor, dobře orientuje**. Zejména u podniku AB tento krok považují za nevyhnutelný z důvodu charakteru produktu, který bohužel není zařazen do žádné kategorie, na kterou lze získat finanční dotaci. Dle dosavadního šetření jsem však zjistila, že se nabízí mnoho dalších způsobů, jakými lze dotace pro zákazníky získat (např. Program MŽP ČR Zelená úsporám). Pokud podnik bude schopen nabídnout tuto dodatečnou službu zákazníkům a bude jim nápomocen při vyřízení dotací, pomůže mu to získat konkurenční výhodu.

Dalším krokem k získání konkurenční výhody podniku na trhu považují jeho **účast na odborných veletrzích a výstavách**. Je možné také podnik prezentovat v odborných časopisech a publikacích nebo na internetových stránkách zabývajících se obnovitelnými zdroji energie.

Jako nezbytné pro další rozvoj podniku vidím **systematické vzdělávání** obou zaměstnanců v problematice úspor energie a využívání solární energie.

Pro další rozvoj podniku v časovém horizontu 2 a více let navrhuji **rozšířit výrobné portfolio a realizovat strategii rozvoje výroby**. Podnik již bude lépe znát trh s obnovitelnými zdroji energie a to mu umožní se lépe orientovat s novým typem výroby (tepelná čerpadla, popř. fotovoltické solární kolektory). Tento krok nemusí nutně generovat další náklady, pokud podnik bude zakázky realizovat stejným způsobem jako doposud. V tomto strategickém kroku lze opět spatřit zdroj konkurenční výhody a to v ucelenosti a kompletnosti výrobného portfolio.

Podnik AB má velký zájem na vybudování a posílení konkurenční pozice na trhu. Dle mého názoru je nezbytně nutné vytvořit obchodní strategii a tu implementovat do života podniku. V rámci předložených zlepšení jsem se pokusila navrhnout kroky, které považuji za reálné a pro podnik perspektivní s cílem zajistit úspěšný rozvoj podniku.

ZÁVĚR

Současné podnikatelské prostředí se vyznačuje velkou konkurencí a rychlými změnami ve všech oblastech, navíc globální hospodářská krize zasáhla všechna odvětví. Podniky v současné době čelí nejistotě a poklesu zakázek. Pokud podnik hodlá v těchto podmínkách obstát, musí umět pružně reagovat. Základem řízení podniku a zajištění jeho budoucího rozvoje je dobře propracovaná obchodní strategie.

Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala malý a střední podnik, jehož aktivity jsou směřovány do oblasti využívání obnovitelných zdrojů energie. Cílem mé práce bylo popsat obchodní strategii tohoto podniku a navrhnout zlepšení. Výchozím bodem pro popsání obchodní strategie podniku byla provedená externí a interní analýza ve sledovaném odvětví.

Obsahem teoretické části byla charakteristika malých a středních podniků a formy podpory poskytované těmto podnikům v návaznosti na prezentovaný podnik. V této části popisují také typy strategie, možné konkurenční strategie a zdroje konkurenční výhody pro malý a střední podnik. Teoretická část je zpracována tak, že slouží jako informativní základna pro praktickou část.

V praktické části práce aplikuji vybrané teoretické poznatky na konkrétní podnik. Nejprve analyzuji externí faktory, následně provedu interní audit podniku, přičemž k analýze mikrookolí podniku prostředí použiji Porterův model pěti sil. Poslední kapitola je věnována zhodnocení současné situace a navržení vlastních zlepšení. Důležitým navrhovaným strategickým krokem je rozšíření výrobního portfolia a tím dosažení komplexnosti služeb podniku.

Domnívám se, že poskytnuté informace splňují zadaný cíl mé práce. Přínos této práce vidím zejména pro majitele podniku, který může využít navržená zlepšení k budoucímu rozvoji své firmy a posílení její pozice na trhu.

SEZNAM LITERATURY

CITACE

ZDROJE NA INTERNETU

- [1] SOKOLT, L., *Zákon o podpoře malého a středního podnikání*, [online]. 2006 Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu. [cit. 15.12.2009]. Dostupné z www: [<http://www.mpo.cz/dokument6172.html>](http://www.mpo.cz/dokument6172.html)
- [2] *Definice malého a středního podniku 2009* [online]. Praha: Businessinfo. [cit. 15.12.2009]. Dostupné z www: [<http://www.businessinfo.cz/files/dokumenty/Definice-MSP-010509.pdf>](http://www.businessinfo.cz/files/dokumenty/Definice-MSP-010509.pdf)
- [3] *Definice malého a středního podniku 2009* [online]. Praha: Businessinfo. [cit. 15.12.2009]. Dostupné z www: [<http://www.businessinfo.cz/files/dokumenty/Definice-MSP-010509.pdf>](http://www.businessinfo.cz/files/dokumenty/Definice-MSP-010509.pdf)
- [4] ZAHRADNÍK, P., JEDLIČKA J., *Trendy ve vývoji podpůrných politik pro malé a střední podniky v EU* [online]. [cit. 15.12.2009]. Dostupné z www: [<http://www.euractiv.cz/cl/23/2018/Trendy_ve_vyvoji_podpurnych_politik_pro_male_a_stredni_podniky_v_EU>](http://www.euractiv.cz/cl/23/2018/Trendy_ve_vyvoji_podpurnych_politik_pro_male_a_stredni_podniky_v_EU)
- [5] *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2008* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, . [cit. 20.12. 2009]. Dostupné z www: [<http://www.mpo.cz/dokument61124.html>](http://www.mpo.cz/dokument61124.html)
- [6] *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2008* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, . [cit. 20.12. 2009]. Dostupné z www: [<http://www.mpo.cz/dokument61124.html>](http://www.mpo.cz/dokument61124.html)
- [10] *Ansoff- Matrix, Google Images* [online]. [cit. 10. 1. 2010]. Dostupné z www: [<http://www.webrevenu.nl/wp-content/uploads/2009/02/ansoff-matrix.gif>](http://www.webrevenu.nl/wp-content/uploads/2009/02/ansoff-matrix.gif)
- [12] *Porter generic strategies*, Wikipedia [online]. [cit. 10. 1. 2010]. Dostupné z www: [<http://en.wikipedia.org/wiki/Porter_generic_strategies>](http://en.wikipedia.org/wiki/Porter_generic_strategies)

- [14] ZEMANOVÁ, V., *Acta Economica Pragensia*, Teoretická východiska pro pojetí konkurenční schopnosti podniku, 2005 [online] , roč. 13, č. 2, [cit. 22.2. 2010]. Dostupné z www: <<http://www.vse.cz/aop/pdf/193.pdf>>
- [16] *Technologie*, [online]. Wikipedia [cit. 10. 1. 2010]. Dostupné z www: < <http://cs.wikipedia.org/wiki/Technologie>>
- [17] *PEST Analýza*, [online]. Wikipedia [cit. 10. 1. 2010]. Dostupné z www: <http://cs.wikipedia.org/wiki/PEST_anal%C3%BDza>
- [18] *Strategická situační analýza*, Strateg.cz [online]. [cit. 10. 1. 2010]. Dostupné z www: < http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html>
- [26] LACKO, B., VUT v Brně, Fakulta strojní. *Revitalizace informačních a řídicích systémů (Východiska, zásady, postupy)* [online]. [cit. 20.2.2010]. Dostupné z www : < <http://www.osu.cz/katedry/kip/aktuality/sbornik99/lacko1.html>>
- [27] *Průzkum Google a Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR: Malé firmy podceňují reklamu*, 2009 [online]. [cit. 9.1 .2010]. Dostupné z www: < <http://www.amsp.cz/pruzkum-google-a-asociace-malych-a-strednich-podniku-a>>
- [28] *Strategická analýza*, Wikipedia [29] < http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html>
- [29] *Hlavní makroekonomické ukazatele ČR* , [online]. Businessinfo [cit. 10. 2. 2010]. Dostupné z www: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/analyzy-statistiky/hlavni-makroekonomicke-ukazatele-cr/1000431/49089/#hdp>>
- [30] *Průměrná míra nezaměstnanosti do roku 1997*, [online]. Integrovaný portál MPSV. [cit. 10. 2. 2010]. Dostupné z www: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady>
- [31] *Vývoj průměrné a minimální mzdy*, [online]. Finance.cz [cit. 10. 2. 2010]. Dostupné z www: <<http://www.finance.cz/ekonomika/prace/mzda/>>
- [32] *Hlavní makroekonomické ukazatele ČR* , [online]. Businessinfo [cit. 10. 2. 2010]. Dostupné z www: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/analyzy-statistiky/hlavni-makroekonomicke-ukazatele-cr/1000431/49089/#hdp>>
- [33] *Proč bude sluneční fotovoltaická energie dominovat 21. století*, [online]. Blog aktuálně.cz [cit. 27.02.2010]. Dostupné z www: <http://blog.aktualne.centrum.cz/blogy/tenaruv-blog.php?itemid=4068>
- [34] *Obnovitelné zdroje energie*, [online]. Wikipedia].[cit. 28.02.2010]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Obnoviteln%C3%BD_zdroj_energie>

- [35] *Technologie, přírodní podmínky*, , [online].iSolar.cz [cit. 1.3. 2010].Dostupné z www: <http://www.4solar.cz/technologie.html#prirodni_podminky>
- [36] *Obnovitelný zdroj energie*, , [online].Wikipedia].[cit. 28.02.2010]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Obnoviteln%C3%BD_zdroj_energie>
- [37] *Obnovitelné zdroje energie a možnosti jejich uplatnění v České republice*, , [online]. Jihočeská univerzita,].[cit. 28.02.2010]. Dostupné z www: <http://www2.zf.jcu.cz/~moudry/databaze/pdf/Obnovitelne_zdroje_v_CR.pdf>
- [38] *Obnovitelné zdroje energie a možnosti jejich uplatnění v ČR*, [online].Česká energetika.].[cit. 28.02.2010]. Dostupné z www: <http://ceskaenergetika.cz/obnovitelne_zdroje_energie/>
- [39] *Obnovitelné zdroje energie a možnosti jejich uplatnění v České republice*, , [online]. Jihočeská univerzita,].[cit. 28.02.2010]. Dostupné z www: <http://www2.zf.jcu.cz/~moudry/databaze/pdf/Obnovitelne_zdroje_v_CR.pdf>

TIŠTĚNÉ MONOGRAGIE

- [7] DEDOUCHOVÁ M., *Strategie podniku*, Praha: C.H. BECK, 2001, s. 1.
ISBN 80-7179-603-4
- [8] KOTLER, P., *Marketing, management*, Praha: Victoria Publishing, 1991, s. 35.
ISBN 80-85605-08-2
- [9] STRNAD, P., DĚDKOVÁ, J., *Strategický marketing*, TUL Liberec, 2007, s. 30.
ISBN 978-80-7372-197-8
- [11] STRNAD, P., DĚDKOVÁ, J., *Strategický marketing*, TUL Liberec, 2007, s. 32.
ISBN 978-80-7372-197-8
- [13] STRNAD, P., DĚDKOVÁ, J., *Strategický marketing*, TUL Liberec, 2007, s. 42.
ISBN 978-80-7372-197-8
- [15] DEDOUCHOVÁ M., *Strategie podniku*, Praha: C.H. BECK, 2001, s. 106.
ISBN 80-7179-603-4
- [19] DEDOUCHOVÁ M., *Strategie podniku*, Praha: C.H. BECK, 2001, s. 18.
ISBN 80-7179-603-4
- [20] DEDOUCHOVÁ M., *Strategie podniku*, Praha: C.H. BECK, 2001, s. 10.
ISBN 80-7179-603-4

- [21] DĚDKOVÁ, J., HONZÁKOVÁ, I., *Základy marketingu*, TU Liberec 2005, s. 106.
ISBN 80-7083-908-2
- [22] ŠVANDOVÁ, Z., *Úvod do marketingové komunikace*, 1. vyd., Liberec TUL, HF, 2002, s. 26
- [23] KOTLER, P., *Marketing, management*, Victoria Publishing, 1991, s. 612,
ISBN 80-85605-08-2
- [24] DEDOUCHOVÁ M., *Strategie podniku*, Praha: C.H. BECK, 2001, s. 42.
ISBN 80-7179-603-4
- [25] KUBIAS, S., *Úvod do managementu – 2001*, TU Liberec, s. 58.
ISBN 80-7083-557-5

BIBLIOGRAGIE

TIŠTĚNÉ MONOGRAGIE

- 1) DEDOUCHOVÁ M., *Strategie podniku*, Praha: C.H. BECK, 2001, 1. vyd.
ISBN 80-7179-603-4
- 2) DĚDKOVÁ, J., HONZÁKOVÁ, I. *Základy marketingu*, 3. vyd., Liberec: TUL –
Hospodářská fakulta, 2006. 174 s. ISBN 80-7372-130-9.
- 3) KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd.
Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- 4) KOTLER, P., *Marketing, management*, Praha: Victoria Publishing, 1991, 1. vyd.
ISBN 80-85605-08-2
- 5) KOVÁŘ, F., KRCHOVÁ, H., *Strategický management*, Praha: Vysoká škole
ekonomie a managementu, 2007, 1. vyd., ISBN 978-80-86730-29-5
- 6) RYDVALOVÁ P., *Malé a střední podnikání*, 1. vyd. Liberec: Vysokoškolský
podnik s.r.o., 2002. 118 stran. ISBN 80-7083-561-3.
- 7) SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*, třetí, přepracované a aktualizované
vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 472 s. ISBN 80-247-0515-X.
- 8) TOMEK, J. a kol. *Marketingová strategie podniku*, 1. vyd., Management Press,
Praha, 1992. 179 s. ISBN 80-95603-03-9

- 9) VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2
- 10) VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5

DIPLOMOVÉ PRÁCE

- 11) LHOTSKÝ J., *Tvorba obchodní strategie podniku*, [diplomová práce].
Brno: Masarykova univerzita – Ekonomicko správní fakulta, 2006

ZDROJE NA INTERNETU

- 12) *Marketing Teacher* [online]. Dostupné z www:
< <http://www.marketingteacher.com> >
- 13) *Ministerstvo životního prostředí* [online]. Dostupné z www: <<http://www.mzp.cz>>
- 14) *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Dostupné z www: <<http://www.mpo.cz>>
- 15) *BusinessInfo* [online]. Dostupné z www: <<http://www.businessinfo.cz>>
- 16) *Český statistický úřad* [online]. Dostupné z www: <<http://www.czso.cz>>
- 17) *Česká národní banka* [online]. Dostupné z www: <<http://www.cnb.cz>>